

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Taynara Reisner Mighelão

**SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA GESTÃO DE SERVIÇOS: estudo de caso em
uma empresa varejista de confecções**

Florianópolis

2017

Taynara Reisner Mighelão

**SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA GESTÃO DE SERVIÇOS: estudo de caso em
uma empresa varejista de confecções**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Marketing

Orientador(a): Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Florianópolis

2017

**SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA GESTÃO DE SERVIÇOS: estudo de caso em
uma empresa varejista de confecções**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de junho de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Raphael Schlickmann, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Fernanda Bueno Cardoso Scussel
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Mighelão, Taynara Reisner

Satisfação do cliente na gestão de serviços : estudo de caso em uma empresa varejista de confecção / Taynara Reisner Mighelão ; orientador, Rudimar Antunes Da Rocha, 2017.

87 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Satisfação do cliente. 3. Gestão de serviços. I. Da Rocha, Rudimar Antunes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Taynara Reisner Mighelão

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha irmã.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que meu deu forças para enfrentar todos os desafios e por ter me abençoado com tantas alegrias nesta jornada e em toda a minha vida.

Em segundo lugar, agradeço aos meus pais, Tarciso e Clecy, por não medirem esforços para que eu realizasse meus sonhos, muitas vezes deixando de lado seus próprios. Por sempre me incentivarem a seguir meus objetivos e pela confiança depositada em mim todos esses anos longe de casa. Dedico esse trabalho a eles, responsáveis por todas as minhas vitórias.

Agradeço em especial minha irmã, Taciane, que sempre me apoiou a seguir em frente nos desafios que enfrentei. Deus não poderia ter me dado uma melhor amiga, parceira e verdadeira irmã.

Neste longo caminho encontrei muitos amigos, alguns que já se foram, mas outros que tenho certeza que levarei para o resto de minha vida, em especial ao grupinho do pão de queijo da sala de aula inseparável e as minhas parceiras de intercâmbio em nossa aventura pela Alemanha por seis meses. Agradeço por dividirem comigo as angústias, os medos, as tristezas e os momentos de alegria, diversão e parceria.

Não posso deixar de agradecer a minha família como um todo, principalmente a minha avó, que com sua história de vida me dá inspiração diária para conquistar novos caminhos.

O meu muito obrigada, a loja Clecy Modas ter aberto sua empresa para eu realizar meu estudo e ao meu professor orientador, Rudimar Antunes da Rocha por ter dado todo o suporte para a execução deste estudo, transmitindo seu conhecimento e experiência profissional, também ao doutorando, Elton Belz pela paciência comigo e atenção despendida no estudo.

Por fim, quero agradecer a todos que de alguma maneira torceram pelo meu sucesso e contribuíram para a realização desse sonho.

RESUMO

O objetivo do estudo constituiu em analisar a satisfação intrínseca dos clientes da loja de varejo de confecção Clecy Modas. Esta empresa presta serviço no âmbito do varejo de confecções e está no mercado há 20 anos, na cidade de Herval D'Oeste/SC. A pesquisa de satisfação foi realizada no primeiro semestre de 2017, a partir de aplicação de questionários e entrevista semiestruturada com a gestora da loja. A técnica utilizada na pesquisa foi a Métrica SERVPERF que avalia a satisfação de clientes em relação aos serviços prestados pela empresa e avalia-a em cinco dimensões: Tangibilidade, Confiabilidade, Segurança, Responsividade e Empatia. Essa técnica permitiu avaliar a satisfação intrínseca dos clientes da loja Clecy Modas os quais estão bastante satisfeitos com a prestação de serviços, porém em alguns itens pode haver melhorias para que se atinja a satisfação máxima. Os dois itens citados com maiores *gaps* pelos clientes foram a Tangibilidade e a Empatia no qual foram desenvolvidas algumas propostas de ações de melhorias.

Palavras-chave: Satisfação do cliente. Gestão de serviços. Métrica SERVPERF

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the intrinsic satisfaction of the customers of the retail store Clecy Modas. This company offers service in the retail of confections and has been in the market for 20 years in the city of Herval D'Oeste/SC. The satisfaction survey was conducted in the first half of 2017, from the application of questionnaires and semi-structured interview with the store manager. The technique used in the research was SERVPERF Metrics that evaluates the satisfaction of clients in relation to the services provided by the company and evaluates it in five dimensions: Tangibility, Reliability, Security, Responsiveness and Empathy. This technique allowed us to evaluate the intrinsic satisfaction of the customers of the Clecy Modas store in which they are quite satisfied with the service rendering, however in some items there may be improvements to reach the maximum satisfaction. The two items cited with the highest gaps by the customers were Tangibility and Empathy in which some proposals for improvement actions were developed.

Keywords: Customer satisfaction. Service management. SERVPERF Metric

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento retrata um estudo de caso referente à análise da satisfação do consumidor na gestão de serviços de uma empresa de varejo de confecções, a loja Clecy Modas. A empresa estudada nesta pesquisa é uma empresa de pequeno porte que atua no segmento de varejo de confecção, a qual presta serviços na cidade de Herval D'Oeste/SC há 20 anos.

A empresa estudada possui uma equipe enxuta, com apenas três pessoas que compõem a força de trabalho: a proprietária da empresa e duas colaboradoras. Quem faz a gestão de serviços e de marketing na empresa é uma das colaboradoras. Dessa forma, a empresa realiza suas ações de marketing de acordo com o *feeling* do gestor, não é realizada nenhuma pesquisa de satisfação para se obter conhecimento em relação ao comportamento das percepções dos clientes. Da mesma forma, a empresa não mensura a qualidade de seus serviços, e se estes estão gerando satisfação. Sem essas informações, a tomada de decisão em relação à diferenciação de seus serviços se torna abstrata, dificultando a retenção de clientes e causando uma variabilidade na demanda. Ficou claro que não existe uma estrutura em relação à pesquisa de satisfação do consumidor e qualidade dos seus serviços, fazendo com que não haja superação das expectativas do consumidor, diminuindo a fidelização do cliente. Neste caso, o consumidor fica muito suscetível a não voltar mais na loja e procurar a concorrência.

Realizada uma pesquisa de satisfação na empresa, a fim de analisar a satisfação intrínseca dos clientes da loja de varejo Clecy Modas foi utilizada a Métrica SERVPERF, onde se obteve 154 respostas dos clientes respondentes. A Métrica SERVPERF analisa a satisfação do cliente em relação ao serviço por meio de cinco dimensões: Tangibilidade, Segurança, Responsividade, Empatia e Confiabilidade.

Para consolidar a análise dos aspectos críticos que impulsionam a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados pela loja Clecy modas, optou-se por evidenciar por meio de uma tabela os itens que tiveram as maiores e menores médias atribuídas pelos clientes em cada uma das cinco dimensões da Métrica SERVPERF, analisou-se que em geral os clientes da loja de varejo estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela loja Clecy Modas, porém algumas dimensões podem ser melhoradas com ações específicas. Os dois itens com menores pontuações nas avaliações foram Tangibilidade e Empatia, desta forma, foram realizadas propostas de ações para melhorar os serviços oferecidos pela loja de varejo nas quais foram: atendimento personalizado, banco de dados dos clientes, email-marketing, ambiente físico, equipamentos modernos e adequação dos materiais de divulgação.

Com o resultado da implementação das ações espera-se que a empresa consiga melhorar seus serviços, impulsionar suas vendas e obter uma melhor avaliação na próxima aplicação da Pesquisa de Satisfação, onde a própria empresa poderá aplicá-la.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Gap da qualidade de serviços Parasuraman et al. (1985)	29
Figura 2- Idade dos respondentes	49
Figura 3- Renda mensal dos respondentes	50
Figura 4 - Há quanto tempo você é cliente na loja Clecy Modas?	50
Figura 5- Curva normal da dimensão Tangibilidade	53
Figura 6- Curva normal da dimensão Confiabilidade.....	55
Figura 7- Curva normal da dimensão Responsividade	57
Figura 8- Curva normal da dimensão Segurança	59
Figura 9- Curva normal da dimensão Empatia	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis do questionário: Percepção com os serviços da loja Clecy Modas	40
Quadro 2 - Instrumento de coleta de dados	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Categoria dos Serviços.....	22
Tabela 2 - Dimensões da qualidade e seus fatores.....	30
Tabela 3 - Expectativas e Desempenho - SERVQUAL.....	31
Tabela 4 - Itens da dimensão Tangibilidade	52
Tabela 5- Itens da dimensão Confiabilidade.....	54
Tabela 6 - Itens da dimensão Responsividade	56
Tabela 7- Itens da dimensão Segurança.....	58
Tabela 8 - Itens da dimensão Empatia	59
Tabela 9 - Escala de hierarquia das dimensões do SERVPERF	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVO GERAL	18
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.5 JUSTIFICATIVA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS	20
2.1.1 Setor de serviços no Brasil	21
2.1.2 Varejo	21
2.2 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR VERSUS QUALIDADE PERCEBIDA	23
2.2.1 Satisfação do consumidor	23
2.2.1.1 A importância da satisfação do consumidor	24
2.2.2 Qualidade percebida	25
2.3 INSTRUMENTOS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS INTERNOS E A SATISFAÇÃO – SERVQUAL e SERVPERF: MODELOS BASEADOS NO PARADIGMA DA DESCONFORMIDADE	26
2.3.1 SERVQUAL: uma escala de múltiplos itens para mensurar a percepção dos clientes a respeito da qualidade dos serviços	27
2.3.2 O instrumento SERVPERF	32
2.3.2 Outros métodos de mensuração	34
2.3.2.1 ACSI versus ECSI	35
2.3.2.2 De Kano	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	37
3.1.1 Etapa exploratória	37
3.1.1.2 Revisão de literatura	37
3.1.2 Etapa descritiva	38
3.1.2.1 Aplicação do instrumento de coleta de dados	39
3.1.2.2 Construção do questionário	40
3.1.2.3 Teste do instrumento de coleta de dados	40
3.1.3 Plano amostral	41
3.1.4 Coleta de dados	41
3.1.5 Preparação da Base de Dados	42
3.1.6 Técnica de análise dos dados	42

3.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	43
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	44
4.2 SERVIÇOS PRESTADOS NA LOJA CLECY MODAS	45
4.3 ELABORAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA COLETA DE DADOS	46
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48
4.4.1 Perfil dos entrevistados	48
4.4.2 Avaliação dos serviços.....	51
4.4.2.1 Dimensão 1: Tangibilidade	51
4.4.2.2 Dimensão 2: Confiabilidade	53
4.4.2.3 Dimensão 3: Responsividade.....	55
4.4.2.4 Dimensão 4: Segurança	57
4.4.2.5 Dimensão 5: Empatia	59
4.5 ESCALA DE HIERARQUIA – DIMENSÃO X IMPORTÂNCIA	61
5 PROPOSTAS DE AÇÕES.....	62
5.1 ATENDIMENTO PERSONALIZADO.....	62
5.2 BANCO DE DADOS DOS CLIENTES	63
5.3 E-MAIL MARKETING	63
5.4 AMBIENTE FÍSICO	64
5.5 EQUIPAMENTOS MODERNOS	64
5.6 ADEQUAÇÃO DOS MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO	64
5.7 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES	65
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE.....	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O estudo da qualidade de serviços ganhou destaque em razão do crescimento da importância do setor de serviços na economia do Brasil e de outros países desenvolvidos e em desenvolvimento. Segundo dados da Pesquisa Anual de Serviços (PAS) 2010, divulgados pelo IBGE, no período de 2007 a 2010, o setor de serviços teve crescimento real de 31,8% em sua receita. Os dados demonstram crescimento deste setor e com ele o aumento da importância em desenvolver e aprofundar estudos referentes a este segmento econômico.

Nesse cenário de crescente importância da qualidade e do setor de serviços, os estudos sobre satisfação do consumidor também têm absorvido parte considerável dos esforços não só dos pesquisadores de marketing, mas dos institutos de pesquisa, dos órgãos governamentais e das organizações privadas. Sendo assim, é necessário empreender esforços tanto para a satisfação dos clientes com os serviços prestados quanto para a qualidade nestes serviços já que estes dois fatores estão fortemente relacionados.

A satisfação do cliente acontece por meio do relacionamento entre ele e a empresa, sendo assim, é necessário acontecer interações, sendo que tal situação é favorecida no setor de serviços. Para que um cliente esteja satisfeito com a organização seu serviço deve ser de qualidade.

Manter seus clientes satisfeitos com os serviços oferecidos pela organização é uma forma de alcançar a fidelização. Quanto maior a satisfação do cliente, maiores as chances de acontecer outra compra, por isso satisfazer os clientes se tornou um dos aspectos-chave na estratégia mercadológica de várias empresas (MITTAL; KAMAKURA, 2001).

É importante monitorar a satisfação de uma empresa não só pelo seu desempenho, mas também para conhecer o que o cliente busca no seu serviço, no seu produto, assim desenvolvendo ações estratégicas direcionadas ao seu cliente. Desta forma, quando direcionadas ao seu público-alvo, as ações estratégicas são muito mais efetivas. Neste caso, satisfazer seus clientes através de serviços de qualidade pode ser um ponto estratégico na gestão de marketing e também no relacionamento que resulta em maior lealdade do consumidor. A fidelidade dos clientes pode ser muito mais elevada quando este apresenta maior satisfação com os serviços de uma empresa.

Além de satisfazer seus clientes através de serviços de qualidade, as empresas também devem dar atenção a qualidade dos serviços internos, no qual são atividades de serviços prestados dentro das organizações aos próprios funcionários, os quais constituem o conjunto de

clientes internos (GIANESI; CORRÊA, 1994). Nos departamentos das empresas, podem ser formadas redes de esforços com os clientes internos. Para Gianesi e Corrêa (1994) quando essa rede desempenha uma boa função e obtém sucesso, ou seja, integra diversas funções da empresa para atingir seus objetivos, a qualidade do atendimento e dos serviços prestados internamente melhora, sendo assim, sugerem a necessidade de as empresas monitorarem a qualidade de serviço do ponto de vista também dos seus clientes internos.

Referente ao setor varejo, diversos estudos de marketing têm apontado quais são os atributos procurados e que proporcionam satisfação aos clientes compradores. Conforme Coughlan et al. (2002 apud Boustany 2006) a escolha de qualquer loja, inclusive uma loja de roupa, envolve a comparação entre as alternativas que fazem parte dos critérios de avaliação do consumidor que, são os seguintes: divisão de grandes quantidades, conveniência espacial, tempo de espera ou tempo de entrega e sortimento e variedade.

No segmento do varejo existem atributos relacionados à satisfação do cliente que estão além do produto tangível comercializado pela empresa, ou seja, atributos relacionados ao nível de serviços ao cliente disponibilizado pelas empresas detêm uma elevada participação na satisfação deste cliente e consequentemente, na escolha do local de compra (BOUSTANY, 2006). Atributos como o atendimento dispensado ao cliente e a qualidade dos serviços oferecidos, podem ser parte dos atributos de compra valorizados pelos clientes, além das características e da variedade dos produtos tangíveis oferecidos por um varejista (PARENTE, 2000).

1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa estudada nesta pesquisa é uma empresa de pequeno porte que atua no segmento de varejo de confecção, na qual presta serviços na cidade de Herval D'Oeste há 20 anos. Atualmente, tanto a cidade onde a loja está situada, quanto a região (Luzerna e Joaçaba) cresceram bastante em termos de número de Micro e Pequenas Empresas, consequentemente o crescimento também se aplica à concorrência.

Atualmente a importância econômica das pequenas empresas mostra-se a grande força para o desenvolvimento econômico nacional e, segundo o próprio Sebrae, o Brasil pode ser colocado no topo dos países mais empreendedores do mundo. De acordo com a última pesquisa do IBGE em 2001, foi revelado que 99% dos estabelecimentos formais do Brasil são constituídos por Micro e pequenas empresas (MPes) e são responsáveis por, aproximadamente, 60% dos empregos no país (BRASIL, 2014).

Sendo Santa Catarina o estado que possui a maior concentração de indústrias do setor têxtil/vestuário na América Latina, o desenvolvimento de micro e pequenas empresas de varejo de confecções na região é bastante facilitado (SEBRAE, 2016). Pelo fato de a produção de vestuário se concentrar em Santa Catarina, os preços, facilidade na compra e o relacionamento com fornecedores para os comerciantes locais, pode ser uma grande competitividade para as empresas da região.

Num panorama geral dos pequenos negócios proposto pelo SEBRAE o primeiro trimestre de 2016 apresentou forte queda no desempenho das vendas, atribuídas principalmente a situação da economia, consequentemente gerando menores volumes de compras. Desta forma, os pequenos comerciantes de varejo de confecções precisam agregar maior valor e diferenciar seus serviços de modo a fidelizar seus clientes e consequentemente aumentar o seu volume de vendas, para não ficar suscetível a crises econômicas.

Com o intuito de conhecer mais sobre a gestão de marketing na empresa realizou-se uma entrevista no dia 19 de setembro de 2016, que durou por volta de uma hora. Nela foi discutido como eles realizam a gestão de marketing e se há uma medição da satisfação de seus clientes.

A empresa estudada possui uma equipe enxuta, com apenas três pessoas que compõem a força de trabalho: a proprietária da empresa e duas colaboradoras. Quem faz a gestão de serviços e de marketing na empresa é uma das colaboradoras.

Atualmente, a empresa realiza suas ações de marketing de acordo com o *feeling* do gestor, não é realizada nenhuma pesquisa de satisfação para se ter conhecimento em relação ao comportamento das percepções dos clientes. Da mesma forma, a empresa não mensura a qualidade de seus serviços, e se estes estão gerando satisfação.

Foi verificado que sem essas informações a tomada de decisão em relação à diferenciação de seus serviços se torna abstrata, dificultando a retenção de clientes e causando uma variabilidade na demanda. Ficou clara que não existe uma estrutura em relação à pesquisa de satisfação do consumidor e qualidade dos seus serviços, fazendo com que não tenha superação das expectativas do consumidor, diminuindo na fidelização do cliente. Neste caso o consumidor fica muito suscetível a não voltar mais na loja e procurar a concorrência.

Em vista do que foi exposto, este trabalho tem como propósito identificar a satisfação intrínseca dos clientes de uma loja varejo de confecções situada na cidade de Herval D'Oeste em Santa Catarina. Nessa perspectiva faz-se necessário analisar quais são os serviços hoje oferecidos pela empresa e a percepção dos clientes em relação a esses serviços disponíveis na loja de varejo de confecções Clecy Modas.

Levando em consideração a entrevista e os dados relatados, o problema de pesquisa deste trabalho é: Qual é a satisfação do consumidor de uma loja de confecções de varejo em Herval D'Oeste, mensurada pelo método SERVPERF?

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a satisfação intrínseca do consumidor na gestão de serviços em uma loja de varejo de confecções.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Quanto aos objetivos específicos o trabalho busca:

- Identificar quais são os serviços realizados na empresa Clecy Modas;
- Identificar qual é a percepção dos clientes e o nível de satisfação a respeito dos serviços oferecidos pela empresa Clecy Modas;
- Desenvolver uma escala de hierarquia entre as dimensões do serviço analisadas em relação à importância atribuída às mesmas pelos clientes; e
- Propor sugestões de melhoria da satisfação dos clientes, de acordo com a percepção do serviço identificado na empresa Clecy Modas.

1.5 JUSTIFICATIVA

Atualmente, é comum as empresas reconhecerem que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das organizações. O reconhecimento desse princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante o monitoramento da satisfação do consumidor como forma de avaliar o desempenho global das organizações (MARCHETTI; PRADO, 2001). Como ressaltam diversos estudos, num mundo onde a concorrência é grande e o consumidor está mais informado e exigente, a avaliação constante da satisfação traz excelentes benefícios como forma de otimizar o esforço de uma empresa sob as expectativas dos clientes.

Neste sentido, a avaliação da satisfação dos clientes é um importante indicador do desempenho da empresa, pois, recentemente, estas empresas descobriram que o aumento dos níveis de satisfação de clientes pode ser associado à lealdade destes e aos lucros.

Uma série de iniciativas estão sendo desenvolvidas com o intuito de avaliar a satisfação dos clientes e, a partir dos resultados obtidos empreender ações que proporcionem às organizações melhorar seu desempenho em relação à retenção dos clientes. Apesar de que, as empresas de pequeno porte muitas vezes não terem tempo nem dinheiro para investir em novos estudos e pesquisa, é necessário uma mudança no pensamento dos gestores, com a pesquisa de satisfação a empresa consegue empreender seus esforços em ações que trarão grandes resultados.

No setor de varejo, com diversos estudos de marketing, a descoberta de atributos que proporcionam satisfação aos clientes compradores se torna muito mais fácil. Essa tendência já acontece no Brasil, onde se constata uma maior dedicação a estudos voltados para as organizações varejistas, que estão reconhecendo a necessidade de estarem atentas à imagem que possuem frente aos consumidores (GONZALEZ, 2007).

Lucas (1999) cita que os profissionais da área de marketing devem estar atentos a sua gestão de serviços, principalmente em relação à maneira como vendem seus produtos, para atingir seus consumidores-alvos, pois este processo engloba eficiência de publicidade, posicionamento de produtos, serviço ao cliente e ambiente de loja, que deve comunicar corretamente o posicionamento desejado.

Desta maneira, o presente trabalho analisará a satisfação do consumidor bem como os serviços oferecidos de uma loja de varejo de confecções de pequeno porte e irá contribuir tanto para a empresa estudada, quanto para a comunidade acadêmica que poderá utilizar o estudo para próximos trabalhos.

O trabalho é considerado exequível e de extrema importância para a organização. A obtenção dos dados é de fácil acesso e o proprietário da empresa se mostrou aberto a colaborar com o estudo, sendo que a literatura é bastante variada. O ganho do aluno que desenvolverá o trabalho será de grande conhecimento e crescimento tanto profissional quanto pessoal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo consiste num levantamento bibliográfico de conceitos e informações relevantes sobre o tema da pesquisa: a satisfação dos clientes na gestão dos serviços, bem como métodos para mensurá-lo, abrangendo também o conceito de varejo, que é referente a empresa estudada.

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

A empresa estudada presta serviços no setor de varejo, por isso é importante definir o conceito de serviço. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2010 p.26), “muitas definições de serviços são encontradas, mas todas consideram a intangibilidade e o consumo simultâneo, em diferentes graus, como características de serviços”.

Para os autores Zeithaml e Bitner (1996, p.5) “serviços são atos, processos e o desempenho de ações”. O autor Grönroos (1990) afirma que a natureza dos serviços é intangível e precisa de interações para que ocorra a solução dos problemas do consumidor:

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor (GRÖNROOS 1990, p. 27).

Fitzsimmons (2010 p.26), afirma que “a maior parte dos experts nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado”. Os serviços são consumidos no momento em que é produzido e ele precisa atender os interesses intangíveis do seu comprador, tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto e saúde (QUINN et. al., 1987).

Os serviços são criados e consumidos simultaneamente, e, portanto, não podem ser estocados. Outra característica dos serviços são que eles são uma mercadoria perecível, desta forma, serviços são ideias e conceitos, diferentemente dos produtos, que são objetos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Por causa da heterogeneidade dos serviços, existe uma variação do desempenho de cliente para cliente. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010 p.27), “Os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada”.

2.1.1 Setor de serviços no Brasil

Esta seção retrata a realidade e a importância do setor de serviços no Brasil. Para o autor De Negri (2006), o setor de serviços é de extrema importância no que diz respeito à criação de firmas e de empregos no Brasil.

É possível verificar que o setor de serviços cresce mais que o comércio e a indústria no que diz respeito ao número de empresas e ao pessoal ocupado, entre 1999 e 2003 (DE NEGRI 2006). Em relação ao montante de remunerações, cresce tanto quanto o comércio e mais que a indústria. No que se refere à Receita Líquida (RL) e à RL dividida por pessoa ocupada, os serviços crescem mais que o comércio, mas menos que na indústria.

De acordo com o autor Saiani (2004), o varejo e as áreas de serviços serão os grandes empregadores deste século que se inicia e o Brasil deve investir em sua real vocação, que é dedicar-se a serviços e varejo. Varejo, serviços e turismo são áreas relacionadas ao talento brasileiro, pois usam relacionamento como sua maior força, e podem vir a tornar-se uma referência mundial (SAIANI, 2004). O autor também afirma que o varejo no Brasil nunca teve um papel tão importante quanto terá nos próximos vinte anos.

2.1.2 Varejo

Tendo em vista o intuito deste estudo que é a análise do nível da satisfação do cliente sobre os serviços oferecidos por uma loja varejista de confecções, faz-se necessário detalhar como estes serviços estão caracterizados nas empresas varejistas.

O varejo faz parte do setor terciário (serviços domésticos), que abrange lojas de confecções, hotéis, restaurantes, salão de beleza entre outros (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

De acordo com o autor Parente (2000), varejo consiste em todas as atividades que incluem o processo de venda de produtos e serviços para atender necessidades específicas do consumidor final. Já para o autor Kotler (2000), o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços para os consumidores finais terem usos pessoais, geralmente são vendas de quantidades pequenas.

A venda a varejo é aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final em quantidades geralmente pequenas, para seu próprio consumo. Ou seja, a empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio. Salim et. al. (2005, p.7)

afirmam que “esse consumidor não repassa a terceiros, como forma de negócio, qualquer parcela da quantidade comprada”.

Esse tipo de empresa geralmente tem estoques e paga comissões de vendas, além de lidar com o público no dia-a-dia. Devido a esse contato direto com os consumidores, a qualidade do atendimento e o desempenho do serviço é fundamental e decisiva no sucesso do negócio (SALIM et. al., 2005).

Analisando do ponto de vista do varejista atacadista, a principal diferença é no processo de venda, pois o atacadista possui clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como input para suas atividades empresariais (PARENTE, 2000).

Os serviços ao cliente oferecidos pelos varejistas podem ser divididos em três tipos de serviço segundo Parente (2000):

Serviços de Pré-transação (1), aqueles que proporcionam facilidades para comprar os produtos da loja ou aprender sobre eles como a empresa ter estacionamento, qual é seu horário de funcionamento, informações em geral que a empresa fornece, como é o merchandising no ponto de venda e o contato com o produto; serviços de Transação (2) aqueles que proporcionam facilidades para que a transação possa ser completada como crediário da empresa, embalagem e empacotamento, disponibilidade da mercadoria, rapidez e facilidade no caixa e atendimento do pessoal de vendas; e serviços de Pós-transação (3), aqueles que proporcionam satisfação do consumidor com a transação como serviços de entrega, ajustes e consertos, montagens e instalações, devoluções e gerenciamento das reclamações. Nos seguintes tipos de serviços:

Tabela 1. Categoria dos Serviços

Categoria	Serviço
<i>Serviços de Pré-transação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionamento - Horário de funcionamento - Informações - Merchandising no ponto de venda - Contato com o produto
<i>Serviços de Transação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Crediário - Embalagem e empacotamento - Disponibilidade da mercadoria - Rapidez e facilidade no caixa - Atendimento do pessoal de vendas
<i>Serviços de Pós-transação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços de entrega - Ajustes e consertos - Montagens e Instalações - Devoluções - Gerenciamento das reclamações

Fonte: PARENTE, (2000)

2.2 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR VERSUS QUALIDADE PERCEBIDA

Visto que no setor de serviços existe uma interação entre empresa e consumidor e que essas interações resultam em um desempenho que o cliente avalia a qualidade deste serviço e resulta em satisfação ou insatisfação do consumidor, esta seção trata da satisfação diferenciando-a do conceito de qualidade percebida.

2.2.1 Satisfação do consumidor

É muito importante definir um conceito para a palavra satisfação, os autores Bollen (1989), Churchill (1979) Gerbing e Anderson (1988) afirmam que definir um significado teórico e ter um domínio deste conceito são passos necessários para desenvolver uma mensuração apropriada e obter resultados válidos.

Alguns autores afirmam que a satisfação é definida como o resultado da avaliação da discrepância entre as expectativas e experiências com o consumo (OLIVER, 1997; MARCHETTI; PRADO, 2001). Sendo que a definição de expectativa segundo Lovelock (2002) é dada como padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço.

Oliver (1997) ainda apresenta seu conceito de satisfação como podendo ser entendida como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto e/ou à experiência de consumo da mesma forma que o autor Evrad (1995, p.29) ressalta que a satisfação é “um estado psicológico, posterior à compra e relativo”. Giese e Cote (2000), abordam mais especificamente o grau de contentamento com o desempenho do produto em três aspectos gerais, pois nem sempre os consumidores conseguem recordar corretamente suas expectativas com o produto.

O primeiro (1) seria a resposta cognitiva e emocional, variando conforme sua intensidade, como uma somatória de respostas afetivas. O segundo (2) seria a satisfação de um produto ou serviço variando ao longo do tempo, ou seja, desde o momento de escolha, após a compra, durante o uso e após o uso. O terceiro (3) contemplaria os aspectos do produto e os aspectos envolvidos no processo da compra, que influenciam a experiência de compra (GIESE; COTE, 2000).

Os autores Bendapudi e Berry (1997) afirmam que a Satisfação Geral com as experiências anteriores no uso dos serviços é intuitivamente a variável chave na decisão do

cliente de manter o relacionamento. Em situações onde se verificaram grandes níveis de satisfação dos clientes com as experiências anteriores, estes desenvolveram elevados níveis de confiança no fornecedor dos serviços.

Marchetti e Prado (2001) afirmam que na literatura, existem dois tipos de definições que diferem em virtude da ênfase dada à Satisfação do Consumidor, quer como resultado, quer como processo. Nesse sentido, ela também tem sido definida como a resposta do consumidor a uma avaliação da discrepância percebida entre as expectativas (ou outro tipo de norma de performance) e a performance corrente de um produto percebida após o seu consumo (TSE; WILTON, 1988).

Essa abordagem pode ser definida como orientada para o resultado (*outcome-oriented*) ou centrada na orientação para o processo (*process oriented*), traz uma visão ampliada da Satisfação do Consumidor, na medida em que a concebe na perspectiva da experiência de consumo em sua totalidade (MARCHETTI; PRADO, 2001). Para Oliver (1980, 1997), embora possam contribuir para o entendimento do seu significado, poucas são baseadas em uma teoria integrada ou em achados empíricos.

Assim, segundo Boustany (2006, p.36), "pode-se entender a satisfação como sendo o resultado líquido de todas as possíveis respostas da pós-compra, ou seja, o nível que o produto/serviço atendeu a necessidade e desejo do consumidor". Com isso, o entendimento de satisfação como um processo torna-se mais consistente, estando presentes na avaliação tanto componentes cognitivos quanto emocionais (BOUSTANY, 2006).

2.2.1.1 A importância da satisfação do consumidor

No cenário atual, é comum reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos principais objetivos das empresas. "O reconhecimento deste princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante o monitoramento da satisfação do consumidor como forma de avaliar o seu desempenho global" (MARCHETTI; PRADO, 2001, p.1)

De acordo com o autor Anderson et al. (1994), consumidores satisfeitos levam a um maior lucro futuro, pois tem mais chances em voltar para o estabelecimento e realizar outras compras. Clientes satisfeitos são menos suscetíveis a concorrência. Desta forma, a alta satisfação é uma segurança contra algo que pode dar de errado, o que fatalmente ocorrerá devido à variabilidade associada à produção dos serviços (LOVELOCK, 2002).

O autor Stevens (2001) também discorre sobre a crescente preocupação com a prestação de serviços de qualidade e manter o cliente satisfeito, Stevens (2001, p.158) afirma

que “há décadas as companhias vêm se preocupando com a prestação de um nível satisfatório de serviços a consumidor, mas é seguro afirmar que esse nível de preocupação cresceu durante as décadas de 80 e 90”.

As forças competitivas e a natureza mais exigente dos consumidores combinaram para posicionar o atendimento ao consumidor próximo da lista de prioridades da maioria dos profissionais de marketing, apontando para a importância de manter seus clientes satisfeitos (STEVENSON, 2001).

Segundo Lovelock (2002), a satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa e níveis mais altos de satisfação do cliente resultam em maior fidelidade, no longo prazo é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem. O autor também afirma que “clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes” (LOVELOCK, 2002, p.116).

Dentre os benefícios referentes à satisfação do cliente estão: isola os clientes da concorrência, pode criar vantagem sustentável, reduz os custos de falha, reduz custos de atração de novos clientes, amplia/promove boca a boca positivo e encoraja a clientela constantemente e fideliza (LOVELOCK, 2002).

2.2.2 Qualidade percebida

A literatura indica a necessidade de diferenciar o que é satisfação e qualidade percebida, pois muitos estudos confundem os conceitos ou até mesmo tratam da mesma forma. Assim, é importante ressaltar que ambos os conceitos são bastante próximos, segundo as definições dos construtos da Satisfação do Consumidor e da Qualidade Percebida.

O autor Zeithaml (1987), afirma que a Qualidade Percebida é definida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um serviço e que essa situação caracteriza a qualidade percebida como uma forma de atitude.

Na literatura podem-se encontrar dois pontos divergentes referentes à Satisfação do Consumidor e Qualidade percebida. A primeira é referente ao conceito dos autores Parasuraman et al 1985, que afirmam que a qualidade percebida tem sido definida como uma relação entre as Expectativas e a Performance Percebida de um serviço, a qual não é amplamente aceita na literatura. E o outro ponto é a dos autores Cronin e Taylor (1992), que indicam que a avaliação da Performance por si só oferece resultados mais adequados na

mensuração do construto e discutem esse aspecto considerando que a diferença “Performance menos Expectativas” não tem uma relação direta com a Qualidade Percebida.

Os autores Parasuraman et al. (1988), retratam essa diferença citando que o julgamento global, ou atitude, relacionado à superioridade de um serviço é a Qualidade percebida, e a Satisfação do Consumidor está relacionada a uma transação específica.

A Satisfação é um antecedente da Qualidade Percebida, ou seja, a partir de que o consumidor tem *insights* de satisfação o conceito de Qualidade Percebida é formado na mente do consumidor (CARMAN, 1990; PARASURAMAN et. al. 1988).

Há ainda muitas dúvidas em relação a este conceito sendo que os mesmo autores depois de alguns anos já afirmam o contrário, como por exemplo, os autores Parasuraman, et al. (1994), que propõem que a Qualidade Percebida dos Serviços/Produtos adquiridos é uma das formadoras da Satisfação com a Transação. Outros autores que concordam com este ponto são Oliver (1997), Spreng e Mackoy (1998), Teas (1994), Bloemer e Ruyter (1995) e Bolton e Drew (1991).

Neste estudo é considerado o conceito de que a Qualidade Percebida dos Serviços/Produtos adquiridos é uma das formadoras da Satisfação.

2.3 INSTRUMENTOS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS INTERNOS E A SATISFAÇÃO – SERVQUAL e SERVPERF: MODELOS BASEADOS NO PARADIGMA DA DESCONFORMIDADE

Os instrumentos SERVQUAL e o SERVPERF são dois instrumentos muito utilizados na literatura e na aplicação da mensuração da satisfação do cliente na gestão de serviços, ambos são baseados no paradigma de desconformidade.

Segundo o Paradigma da Desconformidade, criado por Parasuraman et al. (1985), a avaliação da Satisfação do Consumidor e da Qualidade Percebida pode ser realizada mensurando-se as Expectativas (Ei) para cada atributo e a Performance Percebida (Pi), capturada normalmente com uma escala de avaliação do desempenho de cada atributo relevante, ou seja, avaliam-se os mesmos atributos mensurados nas Expectativas, só que agora com uma escala de desempenho.

A subtração do escore de Performance Percebida (Pi) do escore de Expectativas (Ei) resulta na Satisfação do Consumidor, assim como a Qualidade Percebida, quanto mais positivo for este resultado, mais satisfeitos estarão os consumidores. Por outro lado, quanto mais

negativo, mais insatisfeitos estarão os consumidores. De forma algébrica, o escore de Satisfação do Consumidor de um dado item i ($ESCi$) pode ser expresso por:

$$ESCi = \frac{\sum_{i=1}^{ni} (Pi - Ei)}{ni}$$

2.3.1 SERVQUAL: uma escala de múltiplos itens para mensurar a percepção dos clientes a respeito da qualidade dos serviços

Uma empresa que presta serviços precisa compreender todas as características que envolvem este processo, pois o cliente avalia e percebe a qualidade destes serviços em cada situação. Medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Essa intangibilidade prejudica a uma padronização, mensuração e a seleção do serviço antes de sua entrega (BOUSTANY, 2006).

A inseparabilidade é a característica que descreve o envolvimento do cliente e do fornecedor na entrega, ou no desempenho final apresentado. Segundo Boustany (2006 p.43), “todas essas características evidenciam o quanto é difícil avaliar a percepção da qualidade por parte do cliente, já que neste contexto, ele é convidado a participar e interagir, tornando-se parte atuante na elaboração do serviço”.

Em vista dessas dificuldades relatadas, Parasuraman et al. (1985) propuseram, pela primeira vez, uma medição da qualidade do serviço chamada escala SERVQUAL, que foi baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), onde ele afirma que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho .

Diante disso, a escala SERVQUAL serve para mensurar a percepção da qualidade do serviço dos consumidores da organização. Ela fornece um instrumento de comparação entre percepção e expectativas estruturado em cinco dimensões e que pode ser adaptado pelo pesquisador de acordo com as especificidades e características da organização.

Segundo Boustany (2006 p.42), "a lógica proposta pelo SERVQUAL está baseada no fato que ao longo do uso de um determinado tipo de serviço, seu desempenho torna-se evidente de forma que a discrepância expectativa – desempenho pode ser devidamente avaliado". Sendo assim a discrepância pode ser acima das expectativas (positiva), atendendo às expectativas (nula) ou abaixo delas (negativa). Com isso o consumidor pode estabelecer julgamento sobre a

qualidade (relação com padrões de excelência) e o valor (qualidade recebida pelo preço pago) do serviço (PARASURAMAN et al. 1985).

Dessa forma, a avaliação da qualidade (Q_j) de um serviço, por um cliente, é feita por meio da diferença entre a sua expectativa (E_j) e o seu julgamento do serviço (D_j), em certas dimensões da qualidade em serviço. Onde Parasuraman et al. (1985) demonstram na seguinte equação, este conceito de avaliação:

$$Q_j = D_j - E_j$$

D_j = Valores de medida de percepção de desempenho para característica j do serviço;
 E_j = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica j do serviço; e Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j .

O *gap*, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica. Os critérios chamados de dimensões da qualidade, determinados por Parasuraman et al. (1985), são características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que delineiam serviço sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo.

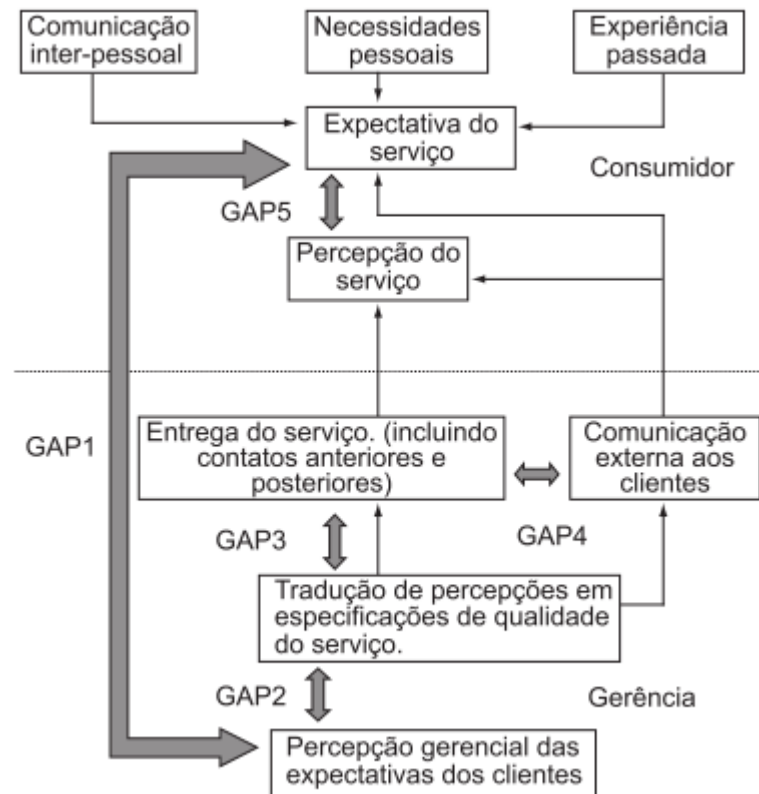
Segundo Da Rocha e Silva (2016 p.37), a Métrica SERVQUAL foi idealizada do conceito de “gaps, obtidos pela comparação da expectativa com a percepção que se tem de “algo”, que pode ser visto num “termômetro” para avaliar a qualidade de serviços em uma escala de cinco dimensões”.

O modelo *gap* demonstra dois pontos importantes na avaliação da qualidade do serviço: a empresa pode avaliar seu serviço prestado e o cliente avalia a qualidade do serviço recebido. De acordo com os autores Parasuraman et al. (1985) o modelo descrito a seguir “demonstra as influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, e pode ser dividida em dois segmentos distintos: o contexto gerencial e o contexto do cliente”.

Como pode ser visto na Figura 1, o primeiro *gap* (*gap* 1) é a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre esta expectativa. O *gap* 2 compreende a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de qualidade dos serviços, e o *gap* 3 corresponde à discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente. O *gap* 4 é a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido.

Segundo Salomi et al. (2005 p.281), "do modelo fica claro que o julgamento sobre a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas". Assim, o *gap* 5 consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

Figura 1 - Modelo Gap da qualidade de serviços Parasuraman et al. (1985)



Fonte: Parasuraman et al., (1985).

Sendo assim a equação formulada por Parasuraman et al. (1985) foi a seguinte:

$$gap\ 5 = f(gap\ 1, gap\ 2, gap\ 3, gap\ 4)$$

Como mostra a equação, a percepção de qualidade dos serviços, do ponto de vista do cliente, chamada de *gap 5*, depende da direção e magnitude das seguintes discrepâncias: *gap 1*, *gap 2*, *gap 3* e *gap 4*, acima conceituadas e associadas com projeto, marketing e prestação de serviços em uma organização (SALOMI et al., 2005).

Outro fato importante da pesquisa é que foi realizada uma pesquisa por meio de grupo de foco onde foi identificado que os clientes utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento avaliativo sobre a qualidade do serviço prestado, independentemente do tipo de serviço considerado. Estes critérios então foram generalizados em 10 categorias denominadas dimensões da qualidade que seriam: confiabilidade, capacidade de resposta, competência, acesso, empatia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão/conhecer o cliente e tangibilidade.

Na Tabela 2 pode-se notar que foi feito um refinamento deste instrumento por Parasuraman et al., (1991), e chegou a um resultado de cinco dimensões da qualidade e composta por 22 itens.

Tabela 2 - Dimensões da qualidade e seus fatores

Dimensões da Qualidade	Fatores
<i>Tangíveis</i>	1. Equipamento Moderno 2. Instalações visualmente agradáveis 3. Funcionários com apresentação agradável e profissional 4. Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis
<i>Confiabilidade</i>	5. Serviços oferecidos conforme o prometido 6. Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações 7. Serviços realizados de forma correta pela primeira vez 8. Serviços oferecidos nos prazos prometidos 9. Registros mantidos sem erros
<i>Responsividade (prontidão nas providências e respostas)</i>	10. Clientes mantidos informados sobre quando serviços serão realizados 11. Prontidão na realização dos serviços 12. Disposição para ajudar os clientes 13. Prontidão para responder às solicitações dos clientes
<i>Segurança</i>	14. Funcionários que transmitem confiança ao cliente 15. Segurança transmitida ao cliente durante a compra 16. Funcionários freqüentemente cordiais 17. Funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes
<i>Empatia</i>	18. Clientes recebendo uma atenção individual 19. Funcionários que tratam os clientes de forma atenciosa 20. Interesse genuíno demonstrado em servir o cliente 21. Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes 22. Horário de funcionamento conveniente aos clientes

Fonte: Parasuraman et al., (1991).

Estas cinco dimensões da qualidade podem ser classificadas segundo Parasuraman et al. (1985, p.47):

- Tangibilidade: a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço;
- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade;
- Responsividade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão;
- Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

A partir dos 10 itens da dimensão da qualidade de serviços a escala SERVQUAL, foi criada e utilizou as diversas ocorrências de satisfação do modelo *gap*. Inicialmente, a pesquisa

elaborada por empresas do setor de serviços mais representativa no setor norte-americano, identificou 97 itens referentes as 10 dimensões da qualidade e suas características. Cada item se caracterizou a referência da expectativa do serviço e outra a percepção da qualidade da empresa pesquisada. Desta forma, aproximadamente metade dos itens foi escrito no formato afirmativo e a outra metade de forma negativa, tendo seus valores da escala Lickert invertidos. Na tabela 3, pode-se notar um exemplo das dimensões da qualidade referente à expectativa do cliente e o desempenho da empresa.

Tabela 3 - Expectativas e Desempenho - SERVQUAL

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)
1 Aspectos	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
2 Tangíveis	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.
4	As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5 Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10 Presteza	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14 Segurança	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18 Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades
21	É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.
(1)	(2)	(3)
(4)	(5)	(6)
(7)		
Discordo Fortemente		Concordo Fortemente

Fonte: Salomi et al., (2005).

Entretanto, outra vertente literária está emergindo, defendendo um paradigma de qualidade baseado apenas no desempenho (SILVA et al., 2009). Uma das principais críticas feitas ao modelo de lacunas e à escala SERVQUAL refere-se à falta de clareza na distinção entre os conceitos de qualidade de serviço e satisfação do cliente (SILVA et al., 2009). Os fundamentos teóricos do modelo remetem ao paradigma da desconfirmação, desenvolvido por Richard Oliver para determinar a satisfação do cliente.

Outros autores que criticam o modelo SERVQUAL são Babakus e Boller (1992), que realizaram um teste com a escala, no qual a conclusão geral do estudo foi de que a mensuração da percepção qualidade do serviço ainda permanecem como um desafio. Segundo os autores os esforços para replicar as cinco diferentes dimensões do SERVQUAL falhou. Uma série de problemas metodológicos existe com SERVQUAL, devido ao teor dos itens e definindo uma construção com base em contagens de diferença. Os autores afirmam que ainda é preciso esforço contínuo para definir mais e compreender a complexidade da qualidade percebida do serviço. Ao mesmo tempo, métodos alternativos para a medição da construção deve ser prosseguida.

2.3.2 O instrumento SERVPERF

O instrumento SERVPERF, desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), é baseado na percepção de desempenho dos serviços. Segundo Salomi et. al. (2005):

A clara distinção entre os dois conceitos têm grande importância, pois as empresas fornecedoras de serviço têm a necessidade de saber qual é o seu objetivo precípua, se ter clientes que estão satisfeitos com o seu desempenho ou fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida (SALOMI et al., 2005, p.283).

Cronin e Taylor (1992) ressaltam que este instrumento não deve ser medido com base no modelo de satisfação de Oliver (1980) onde ele propôs que os clientes comparam o desempenho do produto com suas expectativas e no qual a escala SERVQUAL se baseia. Eles ainda criticam que os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) estariam generalizando o paradigma da satisfação para qualidade de serviço. Desta forma, diferentemente da escala SERVQUAL o instrumento SERVPERF não deve ser medido por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção de desempenho. Essa percepção de desempenho pode ser demonstrada através da equação onde Q_j = Avaliação da qualidade do

serviço em relação à característica j ; e D_j = Valores de percepção de desempenho para a característica j de serviço.

$$Q_j = D_j$$

A qualidade de serviço tem sido descrito como uma forma de atitude, relacionada, mas não equivalente a satisfação que resulta da comparação das expectativas com o desempenho. Entretanto, Cronin e Taylor (1992) concluíram que a qualidade de serviço conduz à satisfação do cliente.

Desta forma, os autores, Cronin e Taylor (1992) propuseram a escala SERVPERF como uma alternativa a escala SERVQUAL no qual considera expectativa e desempenho. A escala SERVPERF apenas considera o item desempenho (*service performance*). Assim, esta escala considera os 22 itens listados na tabela 2 (apenas sobre o desempenho) que representam as dimensões da qualidade em serviço anteriormente fundamentados por Parasuraman et al. (1988).

Os autores Cronin e Taylor (1992), afirmam que a satisfação do cliente (que neste caso o desempenho leva à satisfação) é mais interessante de ser considerado do que a qualidade dos serviços, onde essa tem uma menor influência nas intenções de compra, afirmando assim que a satisfação é que tem maior influência nas intenções de compra. Neste caso Cronin e Taylor (1992), afirmam que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente. O que o autor relata é que um a qualidade percebida do serviço é um dos fatores que levam a satisfação.

Cronin e Taylor (1992) realizaram uma pesquisa empírica em segmentos do setor de serviços para comparar o modelo SERVQUAL e o SERVPERF. Nesta pesquisa, foram aplicadas quatro séries de questões em empresas representantes do setor de serviço, atuantes em áreas bastante diversas como bancos, controle de pragas, lavagem de roupa a seco e lanchonete.

A confiabilidade e validade dos instrumentos foram analisadas e os autores chegaram a conclusão de que a escala SERVPERF apresenta maior confiabilidade para mensurar a qualidade de serviço do que a escala SERVQUAL. Reduzindo o questionário pela metade, faz com que os respondentes tenham menos itens para optar e traz maior credibilidade nas respostas.

Cronin e Taylor (1992) também observaram que a escala SERVPERF explica uma parcela maior da variação em qualidade de serviço do que a escala SERVQUAL. Através da

análise de modelos estruturais, sustentaram a superioridade teórica da escala SERVPERF, pois somente este modelo confirmou-se consistentemente (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Estes questionários compreenderam os mesmo itens aplicados na escala SERVQUAL (expectativa e percepção de desempenho de serviços). Por meio do teste estatístico do qui-quadrado como prova de aderência das distribuições empíricas de dados, quanto no coeficiente de determinação de regressão linear dos dados os autores concluíram que o SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas.

Com relação à terceira e quarta hipóteses da pesquisa, a satisfação do cliente leva à intenção de compra para as quatro amostras dos quatro setores analisados, enquanto que qualidade de serviço é a causa da intenção de compra para somente dois setores dos quatro analisados (PARASURAMAN et al. 1985). Resumindo, tem-se a seguinte sequência:

- a) Quando não existe experiência prévia com um fornecedor, somente a expectativa inicial define o nível de qualidade perceptível;
- b) Experiências subsequentes com o fornecedor conduzem a nova não-confirmação de expectativa, podendo ser alterado o nível de qualidade perceptível do serviço; e
- c) O nível de qualidade perceptível do serviço que foi alterado modifica a intenção de recompra de um cliente.

Após a finalização da pesquisa de Cronin e Taylor (1992), os autores Brady et al. (2002) evidenciam a importância da replicação da pesquisa e após dez anos estes autores realizaram um estudo que replicou a extensão da pesquisa, chegando a conclusões que confirmaram a superioridade da escala SERVPERF. Portanto, unindo as constatações empíricas e os argumentos teóricos, pode-se afirmar que um modelo de avaliação da qualidade de serviço baseado no desempenho é uma forma mais apropriada para mensurar o construto.

O esforço relatado por Brady et al. (2002), dá credibilidade às conclusões alcançadas na investigação em relação a mensuração da qualidade do serviço. Os autores comentam que a replicação das pesquisas é uma tradição antiga na ciência e que os pesquisadores de marketing tem consciência de sua importância.

2.3.2 Outros métodos de mensuração

Além do SERVQUAL e SERVPERF existem outros métodos de mensuração da satisfação do cliente, como o ACSI, ECSI e o De Kano que são apresentados neste item:

2.3.2.1 ACSI versus ECSI

De acordo com Lopes et al. (2009 p.163), “o marco na tentativa de mensurar a satisfação do cliente ocorreu, porém, em 1994 com a introdução do American Customer Satisfaction Index (ACSI)”, cuja metodologia e propósitos foram delineados por Fornell et al. (1996). Já a Europa, o ACSI foi a base para o desenvolvimento do European Customer Satisfaction Index (ECSI), lançado em 2001 (LOPES et al., 2009).

De acordo com o autor Lopes et al. (2009) em comum, ambos têm o fato de serem modelos econométricos de múltiplos itens, nos quais variáveis latentes se relacionam entre si por meio de uma estrutura dividida em antecedentes da satisfação – suas variáveis exógenas – e seus consequentes, que são as variáveis endógenas. Os dois permitem a comparação entre setores e segmentos da economia de um país porque modelos compartilham o objetivo de construir índices gerais de satisfação.

Embora tenha trazido importantes contribuições para as discussões, alguns autores optaram por um delineamento metodológico que resultou na aplicação de versões modificadas dos modelos estruturais originais. De acordo com Lopes et al. (2009, p.163), “portanto, os achados empíricos baseiam-se em relações entre as variáveis latentes por vezes muito distintas daquelas especificadas teoricamente no ACSI e no ECSI, indicando uma aplicabilidade restrita desses modelos no caso brasileiro”.

Marquetti e Prado (2001) são exemplos de autores brasileiros que utilizaram os modelos norte-americano e europeu como ponto de partida para o desenvolvimento de novas propostas de mensuração da satisfação do cliente.

2.3.2.2 De Kano

Existem outros métodos de mensuração de satisfação/qualidade, como por exemplo, o método de Kano, que avalia a satisfação do consumidor em relação ao produto comprado. Um pré-requisito é identificar as necessidades dos clientes, sua hierarquia e prioridades (GRIFFIN; HAUSER, 1993). Em seu modelo, Kano (1984), distingue três tipos de requisitos de para a satisfação do cliente:

(1) Requisitos indispensáveis: Se estes requisitos não forem cumpridos, o cliente será extremamente insatisfeito. Por outro lado, como o cliente considera que esses requisitos são essenciais, eles não aumentarão sua satisfação. Os requisitos obrigatórios são critérios básicos de um produto, cumprindo os requisitos obrigatórios só levarão a um estado de "não

insatisfeito". Se esses pré-requisitos não estiverem cumpridos o consumidor não terá interesse no produto.

(2) Requisitos unidimensionais: Com relação a esses requisitos, a satisfação do cliente é proporcional ao nível de cumprimento - quanto maior o nível de cumprimento, maior será a satisfação e vice-versa. Requisitos unidimensionais são geralmente explicitamente exigidos cliente.

(3) Requisitos atraentes: Estes requisitos são os critérios do produto que têm a maior influência sobre o grau de satisfação de um cliente com determinado produto. Requisitos atraentes não são nem explicitamente expressa nem esperada pelo cliente. A satisfação destes requisitos leva a satisfação proporcional. Se eles não são atendidos, no entanto, não há nenhum sentimento de insatisfação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no processo desta pesquisa.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Quanto à natureza desta pesquisa pode-se classificar como aplicada. Este tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Neste estudo foi utilizada tanto a pesquisa exploratória quanto a descritiva.

3.1.1 Etapa exploratória

Quando utilizada este tipo de pesquisa é que existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Ou seja, o pesquisador precisa obter mais informações sobre o problema de pesquisa.

Segundo Aaker et al. (2004), a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Geralmente, os métodos são bem flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que haja maior abertura em obter conhecimento sobre o assunto e gerar novas ideias. Os tipos de estudos exploratórios são revisão de literatura, pesquisas com informante chave, focus group e análise de casos selecionados (CHURCHILL, 1999). A fim de melhor entender o tema do estudo, optou-se por realizar uma revisão de literatura.

3.1.1.2 Revisão de literatura

Na revisão de literatura o pesquisador aborda várias referências com os conceitos-chave do tema da pesquisa. É muito importante para adquirir conhecimento e identificar o que já está publicado em referência ao tema da pesquisa, além de sua relação com conceitos que também podem contribuir para responder à questão central. Consiste na busca de informações sobre a satisfação do consumidor e a gestão de serviços em determinadas referências como:

livros, revistas, artigos e *journals* disponíveis nas principais bases de dados, tais como *Journal of Marketing*, *Journal of Retailing*, *Journal of Marketing Research*, *Marketing Science*, *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior* entre outros.

3.1.2 Etapa descritiva

Este estudo se deu através da pesquisa descritiva, como uma estratégia da observação do objeto de estudo. A pesquisa descritiva segundo Aaker et al. (2004), é uma das mais utilizadas em marketing e seu propósito é obter um instantâneo preciso de alguns aspectos do ambiente de mercado. Elas se caracterizam como a descrição de alguma coisa, normalmente características ou funções do mercado como comportamento do humano ou perfil dos consumidores (MALHOTRA, 2001).

O tipo de pesquisa utilizado neste estudo será descritivo, através de método *survey*, de corte transversal. Os *surveys* são frequentemente realizados para emitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos (BABBIE, 1999). No qual é um método sistemático de coleta de informações (uma amostra) de respondentes com o propósito de compreender ou prever algum aspecto do comportamento de uma população de interesse (AAKER et al., 2004)

De acordo com Babbie (1999), nestes, o pesquisador não se preocupa porque a distribuição observada existe, mas com qual ela é, utilizando um instrumento de coleta de dados estrutura, como um questionário, para a obtenção de informação. Existem alguns meios para aplicação do questionário como, por telefone, pessoalmente, por correio e eletrônico (MALHOTRA, 2001).

A abordagem de pesquisa utilizada foi predominantemente quantitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2003), na pesquisa quantitativa é possível um tratamento matemático e também estatístico. Já a pesquisa qualitativa segue uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras e é aquele que apregoa o enfoque indutivo na análise dos dados. Os dados qualitativos segundo Aaker et al. (2004) são coletados para se conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente.

Esta pesquisa se caracterizou por coletar os dados em entrevistas pessoais no local de compra, onde apresenta vantagens como aplicação simples, os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas, flexibilidade nas questões, diversidade de questões, controle da amostra, elevada quantidade de dados e elevada taxa de respostas entre outros (MALHOTRA, 2001).

Outra vantagem desta aplicação do questionário no local de compra é porque o cliente estará vivenciando a experiência da compra e no local ao qual o questionário se refere.

Em relação à pesquisa qualitativa, foi realizada uma entrevista com a gestora da organização a fim de identificar os serviços realizados na mesma e aspectos sobre o problema de pesquisa do estudo.

3.1.2.1 Aplicação do instrumento de coleta de dados

A construção do instrumento de coleta de dados foi desenvolvida de forma estruturada, com perguntas apresentadas em uma ordem pré-especificada, com questões fechadas, onde os respondentes escolhem uma alternativa em numa lista apresentada (BABBIE, 1999). Uma pergunta estruturada pode ser de múltipla escolha, dicotômica ou escalonada (MALHOTRA, 2001). No questionário usou-se a pergunta de múltipla escolha, baseada no método do instrumento Métrica SERVPERF de Cronin e Taylor (1992), que utiliza a escala Lickert e é composto por 22 itens.

Este instrumento apresenta cinco grandes dimensões, descritas a seguir, através das quais, um consumidor desenvolve a percepção a respeito de sua satisfação com serviços oferecidos por uma determinada organização. São elas: a) Tangibilidade: aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço; b) Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade; c) Responsividade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço; d) Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão; e, e) Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

O questionário é auto preenchível (APÊNDICE B), por isso cada cliente recebeu seu questionário e pode preenchê-lo anonimamente. As sentenças podem ser observadas no Quadro 1.

Quanto à entrevista com a gestora, foi feito um roteiro de entrevista semiestruturado para que houvesse maior interação entre o entrevistador e a gestora (APÊNDICE A). Essa entrevista coletou dados qualitativos para análise posterior.

Quadro 1 - Variáveis do questionário: Percepção com os serviços da loja Clecy Modas

Tangíveis	PER1	A Clecy Modas tem equipamentos de última geração e visual moderno
	PER2	As instalações físicas da Clecy Modas são visualmente atraentes
	PER3	Os funcionários da Clecy Modas são bem apresentáveis e cuidam da sua aparência
	PER4	Na Clecy Modas os cartazes, faixas, painéis e folhetos utilizados na comunicação são bonitos e possuem apelo visual
Confiabilidade	PER5	Quando A Clecy Modas promete fazer algo em um determinado prazo, ele realmente o faz
	PER6	Quando você tem algum problema, a Clecy Modas demonstra um interesse sincero em resolvê-lo
	PER7	A Clecy Modas executa o serviço de forma correta já na primeira vez
	PER8	A Clecy Modas presta os serviços oferecidos nos prazos prometidos
Responsividade	PER9	A Clecy Modas insiste em realizar seus serviços livres de erros
	PER10	Os funcionários da Clecy Modas oferecem a você informações precisas a respeito dos produtos e serviços executados
	PER11	Os funcionários da Clecy Modas atendem a você prontamente a respeito de suas dúvidas e consultas.
	PER12	Os funcionários da Clecy Modas estão sempre dispostos a ajudá-lo.
Segurança	PER13	Os funcionários da Clecy Modas nunca estão ocupados demais para responder a suas solicitações.
	PER14	O comportamento dos funcionários da Clecy Modas inspira confiança em você.
	PER15	Você se sente seguro em suas transações com a Clecy Modas
	PER16	Os funcionários da Clecy Modas são verdadeiramente gentis e corteses com você.
Empatia	PER17	Os funcionários da Clecy Modas têm conhecimento necessário para esclarecer às suas dúvidas.
	PER18	A Clecy Modas oferece atenção individual aos seus clientes.
	PER19	A Clecy Modas possui horário de funcionamento conveniente a todos os seus clientes.
	PER20	A Clecy Modas possui funcionários que dão a você atenção personalizada.
	PER21	A Clecy Modas tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes.
	PER22	Os funcionários da Clecy Modas compreendem as suas necessidades específicas.

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.2.2 Construção do questionário

Os questionários foram operacionalizados em papel A4 em duas seções (percepção da qualidade dos serviços e identificação do perfil do entrevistado). O questionário é composto de sentenças onde o entrevistado pode escolher uma das sete (7) opções da escala Lickert (de não concordo a concordo totalmente). No início do questionário há um breve texto auxiliando o seu preenchimento.

3.1.2.3 Teste do instrumento de coleta de dados

De acordo com o autor Malhotra (2001, p.290), “o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. Este deve ser abrangente, pois todos os aspectos do questionário devem ser testados como, conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato e o leiaute, dificuldade e instruções (MALHOTRA, 2001).

O teste do instrumento de coleta de dados ocorreu entre os dias 01 e 02 de dezembro de 2016, com algumas clientes da loja Clecy Modas. Foi realizado um total de quatro entrevistas, e após isso foi solicitado *feedback* sobre entendimento das questões, clareza do questionário, se o texto explicativo estava correto e se não continha nenhum erro de digitação. Os entrevistados do pré-teste e da pesquisa real foram extraídos da mesma população (MALHOTRA, 2001).

Não foram evidenciadas necessidades de mudança no instrumento uma vez que o mesmo mostrou-se de fácil compreensão por parte dos entrevistados.

3.1.3 Plano amostral

Apesar da superioridade dos métodos de amostragem probabilísticos na pesquisa *survey*, às vezes usam-se métodos não-probabilísticos em seu lugar, geralmente quando a representatividade exata não é necessária (BABBIE, 1999). Foi escolhida técnica de amostragem não-probabilística por conveniência, que é quando o onde os entrevistados são escolhidos porque se encontram mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias (MALHOTRA, 2001; HAIR et al., 2005).

Quanto à população, analisaram-se os clientes com cadastros ativos da loja Clecy Modas, localizada em Herval D' Oeste. Dos cadastros ativos encontram-se uma população de 230 clientes. Para calcular a amostra da pesquisa utilizou-se a seguinte fórmula de Lopes (2016), com percentual estimado (p) de 0,5, erro amostral (e) de 0,05, nível de significância (a) de 0,05 e valor tabelado ($Z(a/2)$) de 1,96:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Obteve-se o resultado de Amostra mínima (n) de 145 questionários a serem aplicados com os clientes da loja Clecy Modas.

3.1.4 Coleta de dados

Todo o trabalho de campo envolve a seleção, o treinamento e a supervisão das pessoas que coletam os dados (MALHOTRA, 2001). Nesta pesquisa como foi a própria autora que

aplicou os questionários, a avaliação da qualidade da entrevista foi realizada em termo de introdução adequada, explicação clara do preenchimento e maneira de encerrar a entrevista.

Também é necessário verificar a qualidade dos dados, como os dados registrados são legíveis e casos de não-resposta a itens. A coleta de dados foi realizada entre 19 de dezembro de 2016 e 20 de março de 2017.

Durante este período o entrevistador esteve na loja Clecy Modas e nela foram entrevistados clientes em situação real de compra. Os questionários que não estivessem respondidos por completo foram descartados no ato da entrevista. Deste modo, o levantamento só foi concluído quando alcançada a meta numérica dos 145 questionários, estabelecido no plano amostral. Ao final, totalizou-se 154 questionários válidos.

3.1.5 Preparação da Base de Dados

É necessário fazer a limpeza dos dados que compreende verificações de consistência e tratamento de respostas omitidas (MALHOTRA, 2001). Casos de não-resposta podem ocorrer por diversos motivos, como erros na digitação dos dados, recusa ou incapacidade do entrevistado em responder a questão (HAIR et al., 2005).

Conforme Hair et al. (2005), nesta pesquisa foi utilizada como solução a substituição dos dados ausentes pela média dos demais valores que é substituir os dados ausentes, através da média dos demais valores, ou seja, estimar os valores ausentes por uma variável cujo valor médio é calculado a partir de todas as outras respostas válidas.

3.1.6 Técnica de análise dos dados

Os dados obtidos neste estudo foram analisados de forma, predominantemente, quantitativa através de estatística univariada (quando há uma única medida de cada elemento na amostra ou quando havendo várias medidas de cada elemento, cada variável é estudada isoladamente (MALHOTRA, 2001)), e multivariada (servem para analisar dados quando há duas ou mais medidas de cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente (MALHOTRA, 2001)).

As análises de frequências, médias e curvas normais de distribuição foram realizadas com o uso do Excel.

3.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A limitação principal do estudo foi o tempo disponível para o desenvolvimento desta pesquisa. O tempo limitado refere-se tanto ao período que a pesquisadora teve para a realização do estudo quanto ao tempo dos clientes respondentes dos questionários, que nem sempre estavam disponíveis para a coleta de dados, tornando assim o procedimento de coleta demorado, necessitando um tempo maior para o entrevistador aplicar o questionário, visto que eles estavam sendo atendidos pela loja Clecy Modas.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A análise da satisfação intrínseca dos clientes da loja de varejo Clecy Modas será desenvolvida no presente tópico. Primeiramente, apresenta-se o histórico da empresa e em seguida o diagnóstico organizacional contemplando a pesquisa desenvolvida por meio da Métrica SERVPERF. Por fim, são apresentadas propostas de ações de acordo com o resultado da pesquisa e algumas considerações complementares.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Clecy Modas é uma loja de varejo de confecções que presta serviços na cidade de Herval D'Oeste. A loja possui tanto produtos femininos quanto masculinos.

A empresa existe há 20 anos e foi aberta primeiramente na casa da sua proprietária, ali se manteve por cinco anos. Inicialmente ela vendia utensílios para casa, e fazia vendas ativas, indo nas casas dos clientes, amigos e familiares. Seus fornecedores também vendiam roupa e a empresária se interessou e começou a vender apenas algumas peças. No início o grande diferencial da loja era o horário de funcionamento, pois a loja estendia seu horário de funcionamento além do horário comercial que é até 18:00, e prestava serviços até 22:00, horário no qual os clientes não estavam trabalhando.

A própria dona da loja foi conhecendo e elencando seus principais fornecedores. Com muito custo a empresa conseguiu adquirir um estoque de segurança e com o aumento de clientes e consequentemente das vendas foi necessário mudar de ambiente físico para a expansão da loja de varejo.

Diante disso, a loja mudou de espaço físico no ano 2000, e permanece na mesma sala comercial desde então. A sala comercial fica no centro da cidade de Herval D'Oeste, é bem localizada e possui uma vaga de estacionamento exclusiva para seus clientes.

Nos primeiros cinco anos, só havia duas colaboradoras, a gestora e mais uma vendedora. Com o crescimento da empresa, fez-se necessário a contratação de mais um colaborador. O cargo em aberto acabou sendo preenchido pela filha da gestora.

Hoje, a loja Clecy Modas possui três colaboradoras, a gestora e mais duas funcionárias. A gestora possui um papel mais estratégico de manter as clientes fidelizadas, por já conhecer todas “pelo nome”, a filha da gestora, que é uma das colaboradoras, possui um papel mais administrativo referente ao financeiro e marketing da empresa e a outra colaboradora tem como principal função o atendimento aos clientes.

A loja Clecy Modas obteve um crescimento significativo nos últimos anos, sendo que hoje mantém em torno de 230 clientes ativos. O fato de a cidade ser pequena facilita manter um atendimento mais personalizado com os clientes.

A empresa também é associada à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da cidade de Herval D'Oeste, que dispõe de alguns benefícios como cursos para capacitação dos colaboradores. As colaboradoras da loja Clecy Modas sempre realizam treinamentos referentes à área de varejo, como curso de vendas. Hoje a empresa possui um *gap* na área de marketing, pois não existe nenhum cargo exclusivo responsável por tais atividades, também não existe nenhuma pesquisa referente à opinião dos clientes da empresa, tão pouco para mensurar a satisfação dos mesmos com os serviços prestados pela loja de varejo.

4.2 SERVIÇOS PRESTADOS NA LOJA CLECY MODAS

Conforme os autores Quinn et. al. (1987) os serviços são consumidos no momento em que é produzido e ele precisa atender os interesses intangíveis do seu comprador, tais como conveniência, diversão, oportunidade, conforto e saúde. Para poder identificar se os serviços prestados pela loja Clecy Modas estão atendendo esses requisitos, faz-se necessário primeiramente listar quais são prestados pela empresa.

Os serviços ao cliente oferecidos pelos varejistas podem ser divididos em três tipos de serviço segundo Parente (2000):

1. Serviços de Pré-transação, aqueles que proporcionam facilidades para comprar os produtos da loja ou aprender sobre eles: A loja Clecy Modas possui estacionamento próprio, o que facilita bastante o acesso dos clientes a loja. Segundo a gestora da loja, na qual foi realizada a entrevista, muitos clientes escolhem a loja pela sua localização e por possuir estacionamento. O horário de funcionamento é das 9h às 12h e das 13h30 às 18h30, a loja também presta serviço no sábado de manhã. Uma vez por mês, por regra da CDL de Herval d'Oeste o comércio abre no sábado no período da tarde, conhecido por ser o dia "D". Referente às informações fornecidas pela loja Clecy Modas, ela dispõe nas redes sociais e também na própria loja, informações como horários de atendimento, do produto, promoções e descontos fornecidos, pois o nível de informações pré-compra é determinante para a escolha da loja. A escolha da loja é feita a partir da autoconfiança do consumidor em relação à loja, considerando a natureza da qualidade de produtos e serviços que ele irá receber (SINHA; BANERJEE, 2004). Na própria loja o cliente tem o contato com os produtos, pois todos estão expostos de

maneira visual, da mesma forma algumas fotos de produtos estão postadas nas redes sociais, com isso a empresa realiza merchandising no ponto de venda e também *online*.

2. Serviços de Transação são aqueles que proporcionam facilidades para que a transação possa ser completada: a loja Clecy Modas possui algumas formas de pagamento diferenciados para seus clientes, da mesma forma possui todo um material para empacotamento e embalagem dos produtos vendidos possui desde sacolas personalizadas a pacotes de presente. Quanto à disponibilidade da mercadoria, a gestora da loja possui um estoque de segurança, mas ela atua no “*feeling*” quando é preciso comprar mais produtos, por isso ela sempre tenta fazer com que não falem, principalmente por se tratar de uma loja de confecção onde há diferentes numerações e tamanhos para cada produto. As duas colaboradoras realizam o atendimento aos clientes. Todo o cliente que entra na loja é atendido com exclusividade, as atendedoras separam as roupas e até ajudam na escolha na hora dos clientes prová-las. Dessa forma as colaboradoras também realizam o serviço de atendimento no caixa, tudo feito de forma ágil, pois existe um sistema de informação que ajuda no cadastro dos clientes e no crediário na hora dos clientes comprarem.

3. Serviços de Pós-transação, que são aqueles que proporcionam satisfação do consumidor com a transação: a loja Clecy Modas não possui um SAC (serviço de atendimento ao consumidor) formalizado. Desta forma, quando algum cliente possui alguma reclamação ele o faz no próprio estabelecimento, a gestora e as colaboradoras tentam sempre solucionar a reclamação da melhor maneira. Quanto às devoluções de mercadoria, a loja Clecy Modas possui sua própria política, também definida pelo código do consumidor. A empresa realiza serviços de entrega, por muitos dos seus clientes trabalharem no horário de atendimento, também disponibiliza uma costureira que é parceira da empresa para realizar ajustes e consertos nas roupas caso o cliente solicite esse serviço.

4.3 ELABORAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta utilizado foi baseado no modelo SERVPERF no qual utiliza as dimensões da qualidade, com customização para que se adequasse a realidade da empresa, conforme visto no Quadro 2.

Quadro 2 - Instrumento de coleta de dados

Tangíveis	A Clecy Modas tem equipamentos de última geração e visual moderno?
	As instalações físicas da Clecy Modas são visualmente atraentes?
	Os funcionários da Clecy Modas são bem apresentáveis e cuidam da sua aparência?
	Na Clecy Modas os cartazes, faixas, painéis e folhetos utilizados na comunicação são bonitos e possuem apelo visual?
Confiabilidade	Quando A Clecy Modas promete fazer algo em um determinado prazo, ele realmente o faz?
	Quando você tem algum problema, a Clecy Modas demonstra um interesse sincero em resolvê-lo?
	A Clecy Modas executa o serviço de forma correta já na primeira vez?
	A Clecy Modas presta os serviços oferecidos nos prazos prometidos?
	A Clecy Modas insiste em realizar seus serviços livres de erros?
Responsividade	Os funcionários da Clecy Modas oferecem a você informações precisas a respeito dos produtos e serviços executados?
	Os funcionários da Clecy Modas atendem a você prontamente a respeito de suas dúvidas e consultas?
	Os funcionários da Clecy Modas estão sempre dispostos a ajudá-lo?
	Os funcionários da Clecy Modas nunca estão ocupados demais para responder a suas solicitações?
Segurança	O comportamento dos funcionários da Clecy Modas inspira confiança em você?
	Você se sente seguro em suas transações com a Clecy Modas?
	Os funcionários da Clecy Modas são verdadeiramente gentis e corteses com você?
	Os funcionários da Clecy Modas têm conhecimento necessário para esclarecer as suas dúvidas?
Empatia	A Clecy Modas oferece atenção individual aos seus clientes?
	A Clecy Modas possui horário de funcionamento conveniente a todos os seus clientes?
	A Clecy Modas possui funcionários que dão a você atenção personalizada?
	A Clecy Modas tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes?
	Os funcionários da Clecy Modas compreendem as suas necessidades específicas?

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à dimensão “Tangibilidade” foram elaborados quatro itens em relação à aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço como máquinas (computadores e notebook), equipamentos (materiais de escritório, acessórios e outros mais utilizados na execução do serviço) e por fim vestimenta dos funcionários.

Na dimensão “Confiabilidade” foram elaborados cinco itens em relação a cumprimento de prazos, se a empresa resolve os problemas do cliente em relação aos serviços prestados e se executa seus serviços de forma correta e livre de erros.

A dimensão “Responsividade” abordou cinco itens. Esses se referem à informações precisas do serviço executado, atendimento de dúvidas dos clientes e disposição dos funcionários para ajudar os clientes.

Em relação à dimensão “Segurança”, foram abordados quatro itens referentes ao comportamento dos funcionários, se inspira confiança ou não, a seguridade dos clientes em relação às transações feitas com a loja Clecy Modas, gentileza e cortesia dos funcionários e conhecimento dos funcionários para esclarecer dúvidas.

A dimensão “Empatia” representada em cinco itens refere-se à atenção individual que a empresa dá ao seu cliente, o atendimento personalizado, se possui horário de funcionamento conveniente a todos, se a empresa defende os direitos dos clientes e se a empresa compreende as necessidades específicas dos clientes.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste ponto serão apresentados as análises dos resultados, tanto o perfil dos entrevistados como as tabelas geradas pelo questionário que abordou a métrica SERVPERF.

4.4.1 Perfil dos entrevistados

A amostra é descrita com base nas características sócio - demográficas (sexo, idade, renda), além do tempo que o entrevistado é cliente da empresa.

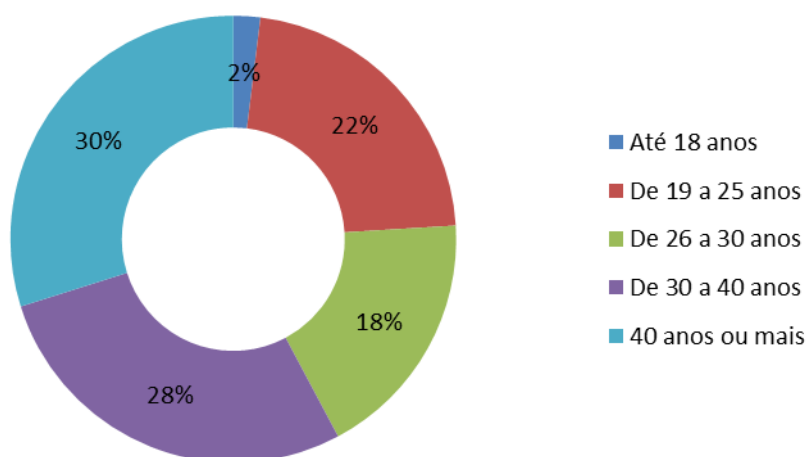
O perfil da amostra ideal para responder o questionário era de clientes que tivessem feito pelo menos uma transação na loja Clecy Modas, como o questionário foi aplicado na própria empresa, todos os participantes já conheciam a loja e já haviam realizado compra na mesma, muitos deles são fidelizados. Assim o questionário obteve 154 respostas válidas.

Além disso, a primeira pergunta do questionário era em relação ao sexo do entrevistado. Todos os respondentes eram do sexo feminino, apesar de a loja vender produtos de moda masculinos este dado mostra que a grande maioria dos clientes que frequentam a loja são mulheres.

A segunda pergunta referente ao perfil dos entrevistados era “Qual a sua idade?”. No gráfico abaixo podemos notar que a maioria dos entrevistados (30%) escolheu a opção “40 anos ou mais”, em seguida aparece a faixa etária “de 30 a 40 anos” com 28% dos entrevistados. Os outros entrevistados responderam “de 19 a 25 anos” com 22% de repostas, 18% refere-se “de 26 anos a 30” e apenas com 2% das respostas “até 18 anos”.

Ou seja, 76% dos respondentes referem-se a pessoas com 26 anos ou mais. Esse dado mostra o público que mais frequenta a loja, bem como disponibilizar produtos para esta faixa etária.

Figura 2- Idade dos respondentes

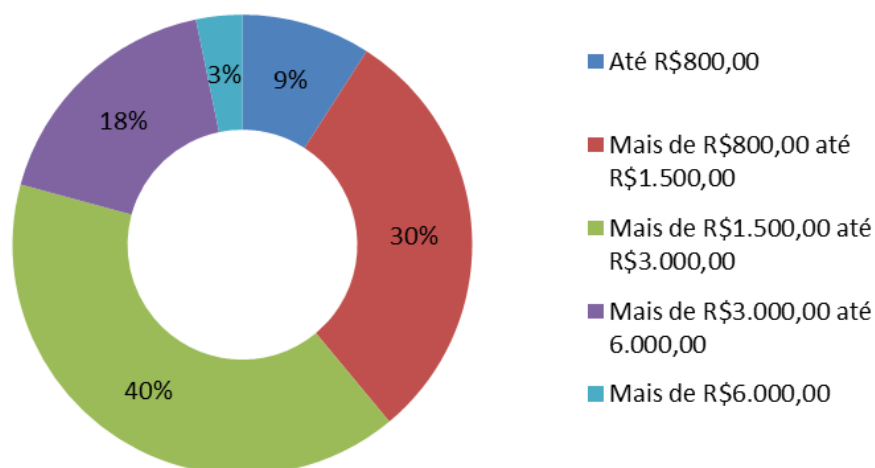


Fonte: Elaborado pela autora

A terceira pergunta referente ao perfil dos entrevistados era em relação à renda mensal do cliente (Figura 3). É muito importante para uma empresa saber qual é a renda mensal de seus clientes, podendo assim adequar os produtos e serviços disponibilizados. Na figura 3 pode-se notar que a renda que mais predomina entre os entrevistados com 40% é “mais de R\$1.500,00 até R\$3.000,00”, após isso com 30% de respostas de “mais de R\$800,00 até

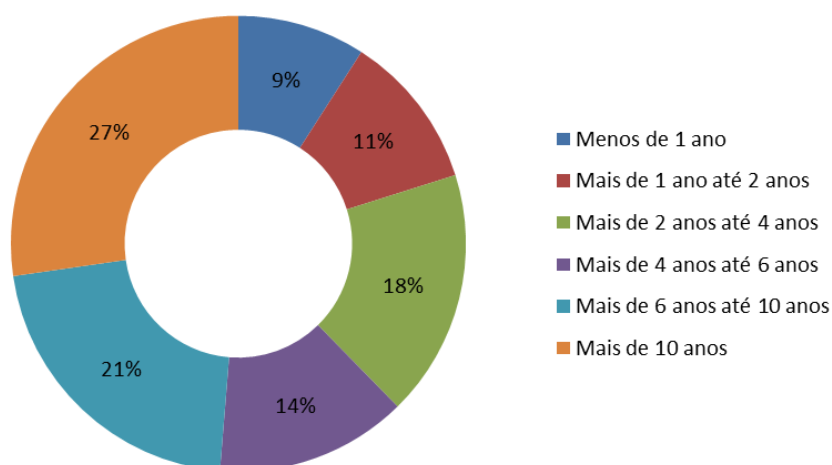
R\$1.500,00”. 18% dos respondentes têm como renda mensal mais de R\$3.000,00 até R\$6.000,00, 9% recebem até R\$800,00 e 3% responderam “Mais que R\$6.000,00”.

Figura 3- Renda mensal dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 4 - Há quanto tempo você é cliente na loja Clecy Modas?



Fonte: Elaborado pela autora

A quarta pergunta referente ao perfil da pesquisa era “Há quanto tempo você é cliente na loja Clecy Modas?” (Figura 4). Segundo a gerente da loja, como ela já existe há 20 anos

muitos clientes que compravam quando ela abriu, comprem até hoje. Este fato explica a maioria das repostas (27%) serem de cliente que compram há mais de 10 anos, 21% afirmam que são clientes há mais de 6 anos até 10, 18% “mais de 2 anos até 4 anos”, 14% “mais de 4 anos até 6 anos” e 11% afirmam serem clientes por mais de 1 ano até 2 anos. Os clientes de menos de 1 ano representam apenas 9% dos entrevistados. Um fato muito importante, pois isso demonstra que os respondentes realmente conhecem a empresa.

4.4.2 Avaliação dos serviços

A mensuração e análise da percepção dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados pela loja Clecy Modas apresentada nesta pesquisa foram realizadas por meio da aplicação de questionários elaborados com base na Métrica de avaliação da qualidade de serviços SERVPERF.

Este método se baseia em cinco dimensões de análise da métrica, são estes aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Após isso, considerou 22 itens pertinentes para a avaliação dos serviços prestados pela loja. Em cada questão o respondente teve uma escala de sete pontos para sinalizar sua opinião sobre a satisfação dos serviços prestados pela loja, que variam entre “discordo fortemente”, equivalente à pontuação 1 e “concordo fortemente”, que refere-se à pontuação 7, sendo que para as respostas intermediárias, que variam entre 2 à 6, de acordo com a métrica não existem termos ou expressões que as identifiquem.

Além disso, a última questão era aberta para os clientes expressarem sua opinião sobre a loja de varejo e propor melhorias.

4.4.2.1 Dimensão 1: Tangibilidade

Na dimensão tangibilidade foram mensuradas as percepções dos clientes sobre os aspectos tangíveis do serviço prestado pela loja Clecy Modas. De acordo com os autores Parasuraman et al. (1985), refere-se a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço.

Neste caso foram desenvolvidas quatro afirmações de acordo com essa dimensão com a finalidade de identificar o nível de concordância dos respondentes com cada questão. Na Tabela 4 pode-se notar a sentença, a média aritmética, mediana, moda e desvio padrão.

Utilizou-se a média aritmética simples para analisar as dimensões pelo fato de que demonstra uma visão global dos respondentes para cada um dos itens.

Tabela 4 - Itens da dimensão Tangibilidade

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Equipamentos novos e modernos	6,23	7	7	1,08
Instalações físicas visualmente atraentes	6,40	7	7	1,03
Boa aparência e vestes dos funcionários	6,88	7	7	0,46
Os cartazes, faixas, painéis e folhetos da comunicação são atraentes e visuais	6,35	7	7	0,96

Fonte: Elaborado pela autora

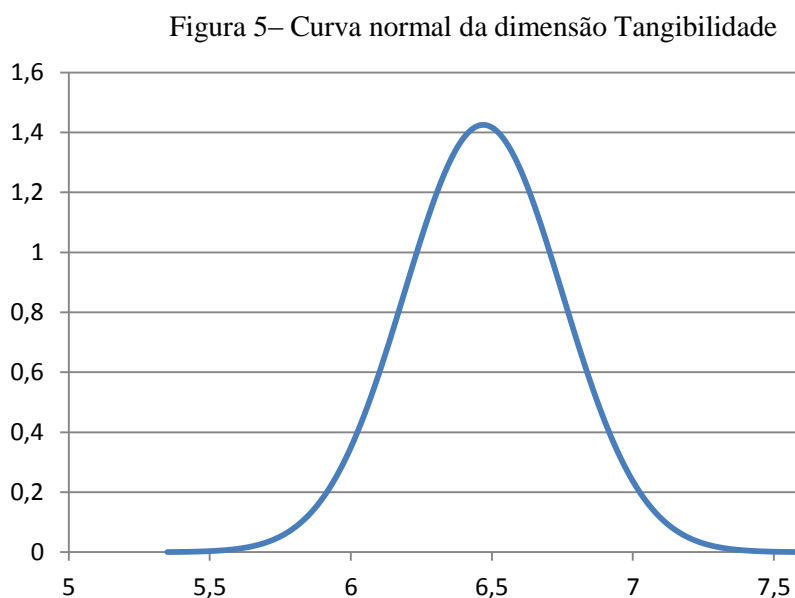
Pode-se notar na Tabela 4 que em todas as sentenças a mediana e a moda atingiram a pontuação máxima, isto é, que os respondentes ao optar pela pontuação de número sete está demonstrando que concorda fortemente com a afirmação, e que todas elas ratificam a qualidade e satisfação percebida pelo cliente em cada um dos itens. Desta forma, o aspecto tangível foi bem avaliado pelos clientes da loja Clecy Modas, considerando a mediana e a moda.

Quanto à análise a partir da média aritmética pode-se notar o aspecto boa aparência e vestimenta dos colaboradores, como mais bem pontuado, pois apresenta a maior média de 6,88 e menor desvio padrão (0,46) que indica baixa dispersão das respostas entre os valores possíveis. Logo este é um aspecto considerado crítico na avaliação dos clientes sobre os colaboradores. De acordo com a gestora da loja, todos os colaboradores têm liberdade para vestir suas roupas, não existe uso de uniforme, até mesmo por se tratar de uma loja de varejo de confecção. Os colaboradores ganham descontos na compra de roupas na própria loja, o que auxilia muito na divulgação das novas coleções, a gestora afirma que “os funcionários são também um meio de mostrar aos clientes as roupas da loja”.

A pergunta que recebeu menor média foi a “A Clecy Modas tem equipamentos de última geração e visual moderno?” esta pontuação inferior (6,23), atribuída pelos respondentes ao item número um, pode ainda ser explicada ao notar que o desvio padrão deste item foi o maior desta dimensão (1,08), o que representa maior dispersão dos dados, ou seja, eles estão espalhados por uma gama maior de valores. Esse dado demonstra certa insatisfação dos clientes em relação a este item. Questionando a gestora da loja, ela afirma que muitos dos equipamentos

presentes na loja são antigos, alguns até mesmo estão presentes desde a abertura da loja, há 20 anos.

Na figura 5 pode-se observar a curva normal de distribuição desta dimensão e que a mesma demonstra a média aritmética relatada pelos clientes que foi de (6,47) e um desvio padrão de (0,28).



Fonte: Elaborado pela autora

Esta dimensão da Métrica SERVPERF é a única que se refere aos aspectos físicos da loja, ou seja, qual a primeira impressão causada quando o cliente entra na empresa? Para acontecer a satisfação dos clientes em relação a um serviço, o mesmo deve contemplar várias dimensões, então a tangibilidade é um deles. Logo, esta é uma dimensão que influencia na percepção de qualidade dos clientes da loja Clecy Modas e requer ajustes nos sistemas utilizados, visando à promoção de melhorias no ambiente físico e consequentemente prestação dos serviços ofertados.

4.4.2.2 Dimensão 2: Confiabilidade

De acordo com o autor Parasuraman (1985, p.87) a “confiabilidade é a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão”. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade.

Visando a mensuração da confiabilidade que os clientes da loja Clecy Modas tem em relação à empresa foram elaborados cinco itens que dizem respeito a esta dimensão, como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5- Itens da dimensão Confiabilidade

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Quando promete algum prazo, o cumpre	6,83	7	7	0,48
Resolução dos problemas dos clientes	6,82	7	7	0,53
Executa os serviços corretos desde a primeira vez	6,86	7	7	0,40
Cumpre todos os prazos	6,79	7	7	0,45
Realiza seus serviços livre de erros	6,69	7	7	0,77

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se analisar que assim como a dimensão referente aos aspectos tangíveis, a dimensão confiabilidade também apresenta bons resultados, em todas as sentenças os respondentes deram notas que a mediana e a moda resultaram na pontuação máxima (7). Além disso, todas as notas da média aritmética se deram maiores que (6) e o desvio padrão também foi todos menores que (0,80).

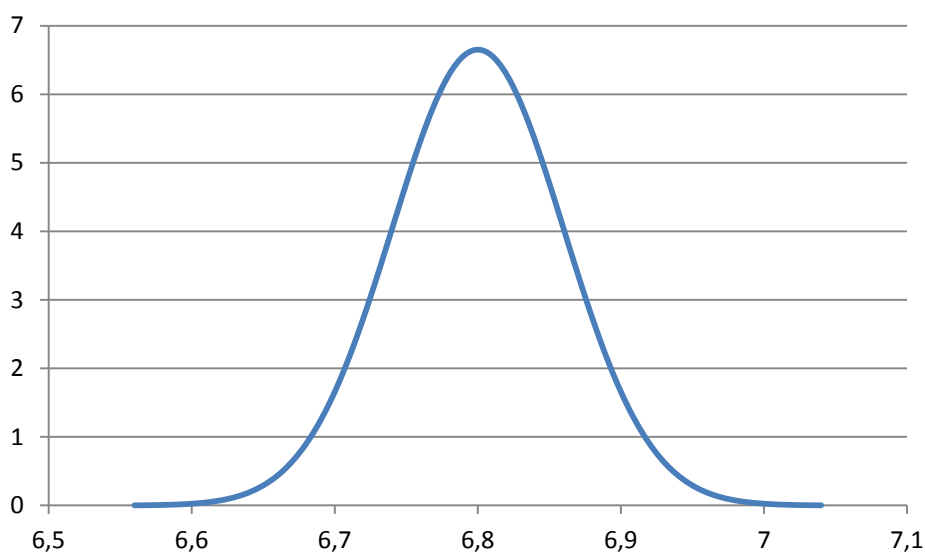
Com esses resultados pode-se afirmar que os clientes confiam nos serviços prestados pela loja Clecy Modas e também quanto ao grau de precisão na realização. Observou-se alto grau de confiança dos clientes em relação à referida empresa.

A pergunta mais bem avaliada pelos respondentes foi “A Clecy Modas executa o serviço de forma correta já na primeira vez?”, observado no Quadro 3 tendo como pontuação média (6,86), e com o menor desvio padrão (0,40). Este item demonstra um papel muito importante da empresa, pois muitas vezes o cliente que se sente seguro desde a primeira transação com a loja, muito provavelmente irá retornar e assim virar um cliente fidelizado. Os autores Bendapudi e Berry (1997) afirmam que a Satisfação Geral com as experiências anteriores no uso dos serviços é intuitivamente a variável chave na decisão do cliente de manter o relacionamento.

O item que recebeu menor pontuação (6,69) foi a de se a loja Clecy Modas realiza seus serviços livres de erros. Como no âmbito da prestação de serviços, estes podem ser variados, ou seja, nem sempre uma empresa consegue repetir o mesmo serviço, pois envolve muitas variáveis (pessoas, tempo, clientes), muitas vezes podem acontecer erros. Este item também representa o maior desvio padrão (0,77) explicitando maior dispersão de dados em relação à média. Assim sendo, a empresa sempre tem que estar preparada para prestar um serviço de alta qualidade para todos os clientes.

Analizando a curva normal de distribuição para esta dimensão (figura 6) obtém-se uma média de (6,8) e desvio padrão de (0,06). O desvio padrão é um número bem pequeno, por isso não houve tanta dispersão nas respostas dos clientes para esta dimensão, pode-se dizer que ela foi bem avaliada como um item satisfatório.

Figura 6– Curva normal da dimensão Confiabilidade



Fonte: Elaborado pela autora

4.4.2.3 Dimensão 3: Responsividade

A dimensão Responsividade, de acordo com o autor Parasuraman (1985), refere-se à disposição dos colaboradores da Clecy Modas para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço, atendendo as demandas com prontidão, atenção, gentileza e presteza.

Pode-se afirmar que dimensão Responsividade teve uma excelente avaliação por parte dos clientes da loja Clecy Modas, como pode ser observado na Tabela 6. Em todas as sentenças a mediana e a moda obtiveram pontuação máxima de 7 pontos, além disso três das quatro

sentenças apresentaram média aritmética maior de 6,80, de uma maneira geral o desvio padrão foi baixo, respectivamente, o que indica que os dados, de maneira geral, estão próximos da média, sem grande dispersão.

A sentença mais bem avaliada foi a de “Os funcionários da loja Clecy Modas estão sempre dispostos a ajudar” que recebeu a média de 6,89 e teve o menor desvio padrão da dimensão (0,41). Este item é muito importante para o cliente em relação aos serviços que a empresa oferece ter os funcionários receptivos e que realmente ajude os clientes em suas dúvidas.

Tabela 6 - Itens da dimensão Responsividade

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Oferece informações precisas a respeito dos produtos e serviços executados	6,86	7	7	0,42
Os funcionários atendem prontamente a respeito de suas dúvidas e consultas	6,86	7	7	0,44
Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar	6,89	7	7	0,41
Os funcionários nunca estão ocupados demais para responder as solicitações	6,58	7	7	1,06

Fonte: Elaborado pela autora

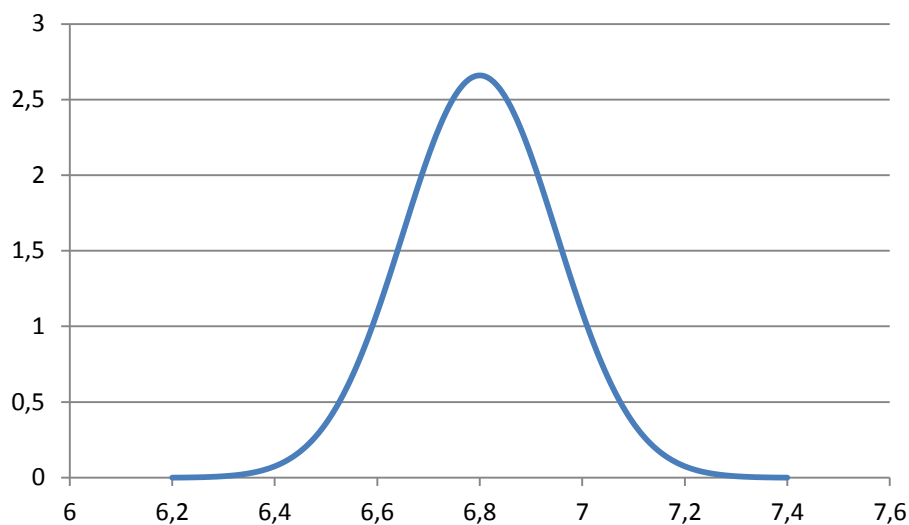
Por outro lado, a sentença que foi menos avaliado na dimensão Responsividade foi a “Os funcionários nunca estão ocupados demais para responder às solicitações” com a média aritmética de 6,58%. Esse número pode ser justificado pelo alto desvio padrão que este item teve (1,06), então as respostas estão mais dispersas. Na entrevista com a gestora da loja ela afirma que possui apenas duas funcionárias e que este é o número suficiente para atender todos os clientes, porém existe sazonalidade, e em algumas épocas o atendimento é mais intenso.

Analizando a curva normal de distribuição da dimensão Responsividade (figura 7), a média se encontra em (6,8) e o desvio padrão (0,15). Na dimensão Confiabilidade o resultado foi o mesmo, porém com um desvio padrão menor.

O que se pode concluir desta dimensão é que ela é bastante crítica para resultar a satisfação no cliente. Cabe à empresa continuar desenvolvendo esta cultura de responsividade nos serviços executados e sempre melhorar para que este aspecto crítico para os clientes seja sempre atendido. De acordo com Parente (2000) é preciso manter as preferências dos

consumidores, pois os varejistas encontram-se envolvidos em um processo de melhoria contínua, uma vez que as exigências e expectativas dos clientes crescem constantemente.

Figura 7– Curva normal da dimensão Responsividade



Fonte: Elaborado pela autora

4.4.2.4 Dimensão 4: Segurança

O aspecto segurança foi abordado na quarta dimensão do questionário de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela loja Clecy Modas. De acordo com os autores Parasuraman et al. (1985), segurança refere-se ao conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão. Sendo que, esta dimensão foi composta por quatro itens que se referem ao comportamento dos funcionários, segurança com as transações da empresa, funcionários gentis e corteses e o conhecimento dos funcionários para esclarecer dúvidas, conforme se observa na Tabela 7.

Nesta dimensão, assim como nas outras, em todas as sentenças a mediana e a moda obtiveram a pontuação máxima, ou seja, nota (7). Além disso, todos os itens avaliados apresentaram média superior a (6,80), que indica um elevado grau de concordância dos clientes em relação à qualidade dos itens mensurados sobre a segurança dos serviços prestados pela loja de varejo.

Tabela 7- Itens da dimensão Segurança

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
O comportamento dos funcionários inspira confiança	6,90	7	7	0,36
Esta seguro em suas transações com a loja Clecy Modas	6,90	7	7	0,32
Os funcionários são verdadeiramente gentis e corteses	6,88	7	7	0,36
Os funcionários têm conhecimento necessário para esclarecer as dúvidas	6,87	7	7	0,39

Fonte: Elaborado pela autora

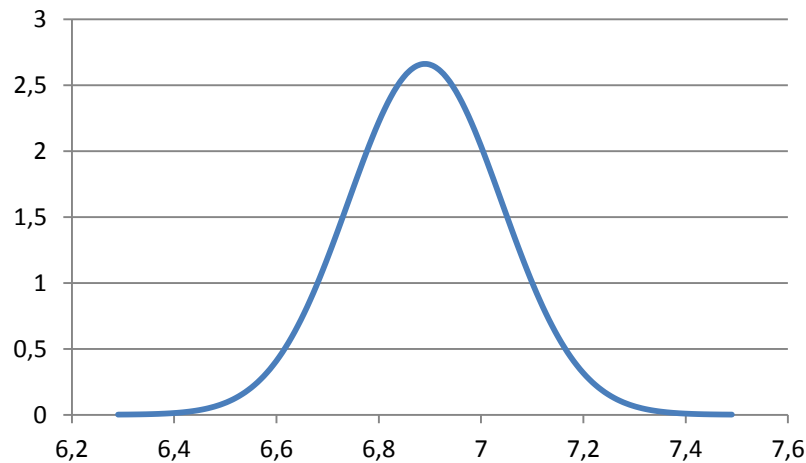
Os itens mais bem avaliados foram “O comportamento dos funcionários inspira confiança” e “Estou seguro em transações com a loja Clecy Modas” onde receberam a média de (6,90). Isso demonstra que os clientes da loja de varejo confiam nos funcionários e também em realizar transações com a mesma.

Da mesma forma que a média mostrou-se alta, o desvio padrão de todos os itens foi o menor em relação às demais dimensões. Todos os itens obtiveram o desvio padrão menor que (0,40), o que demonstra que os respondentes se concentraram na média.

Em relação à curva normal de distribuição da dimensão Segurança (figura 8) pode-se observar que obteve uma média aritmética alta de (6,89), quase atingindo a nota máxima e desvio padrão de apenas (0,15).

Gianesi e Corrêa (1994) advogam que consiste em um dos aspectos mais importantes de avaliação da qualidade do serviço, uma vez que o atendimento só pode ser qualificado se as pessoas que o prestam são competentes, habilidosas e conhecedoras das atividades realizadas, pois se não forem, os clientes perceberão, fazendo assim com que eles percam a segurança sobre a empresa e sua oferta de serviço.

Figura 8– Curva normal da dimensão Segurança



Fonte: Elaborado pela autora

4.4.2.5 Dimensão 5: Empatia

Esta dimensão refere-se à atenção e o carinho individualizado proporcionado aos clientes. Ou seja, se a empresa está atendendo seu cliente de forma personalizada e se ele está se sentindo importante em frente à empresa.

Desta forma esta dimensão está representada por cinco itens demonstrados na Tabela 8:

Tabela 8 - Itens da dimensão Empatia

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A Clecy Modas oferece atenção individual aos seus clientes	6,73	7	7	0,81
A loja Clecy Modas possui horário de funcionamento conveniente a todos os seus clientes?	6,73	7	7	0,69
A Clecy Modas possui funcionários que dão a você atenção personalizada?	6,80	7	7	0,49
A loja Clecy Modas tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes?	6,79	7	7	0,52
Os funcionários da loja Clecy Modas compreendem as suas necessidades específicas?	6,79	7	7	0,53

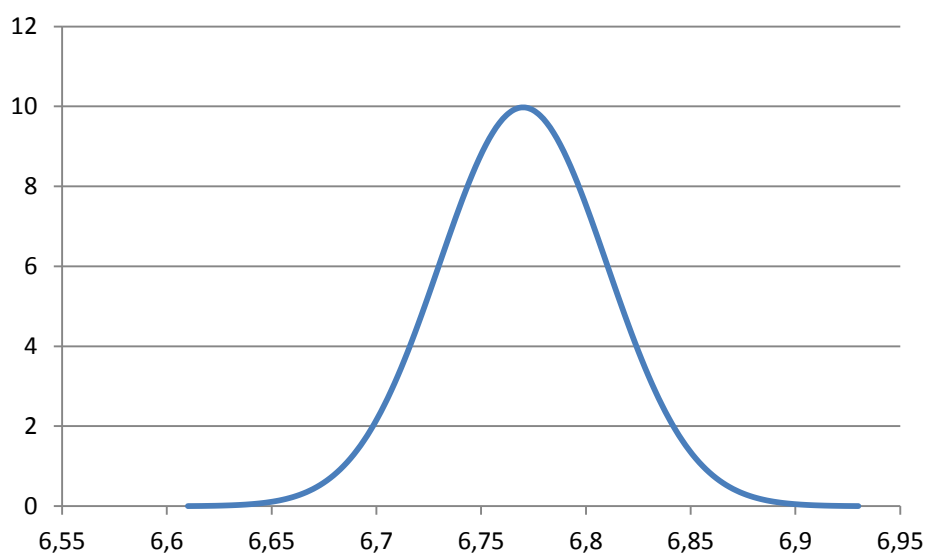
Fonte: Elaborado pela autora

No que tange a dimensão Empatia, o aspecto crítico positivo, isto é, aquele que mais contribui para a satisfação segundo as pontuações sinalizadas pelos clientes foi a loja de varejo possuir colaboradores que prestam atendimento personalizado no serviço executado. Outros dois itens se ressaltaram com a média aritmética de (6,79): a loja Clecy Modas ter como prioridade a defesa dos interesses dos clientes e os funcionários compreenderam as necessidades específicas dos mesmos. Nesta dimensão pode-se notar que três itens se destacaram com uma boa avaliação, quase obtendo pontuação máxima, isso demonstra que a empatia é um aspecto crítico para o desenvolvimento da satisfação dos clientes na loja Clecy Modas.

Apesar de esta dimensão ter recebido uma boa avaliação de seus respondentes pode-se destacar o item sobre a loja Clecy Modas ter um horário de atendimento conveniente a todos que recebeu a menor média nessa dimensão (6,73). Na entrevista com a gestora, ela afirma que alguns clientes solicitam que a loja estenda seu horário de atendimento, pois muitos trabalham no mesmo horário em que a loja realiza o atendimento. Este é um item que pode ser repensado pela gestora, pois a empresa precisa ter flexibilidade em sua prestação de serviços, precisa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente suas operações, em função das mudanças ocorridas nas necessidades dos clientes.

Em relação à curva normal de distribuição da dimensão Empatia (figura 9) a média aritmética foi de (6,77), porém com um desvio padrão quase inexistente (0,04).

Figura 9– Curva normal da dimensão Empatia



Fonte: Elaborado pela autora

4.5 ESCALA DE HIERARQUIA – DIMENSÃO X IMPORTÂNCIA

Para consolidar a análise dos aspectos críticos que impulsionam a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados pela loja Clecy modas, optou-se por evidenciar a partir da Tabela 9, os itens que tiveram as maiores e menores médias atribuídas pelos clientes em cada uma das cinco dimensões da Métrica SERVPERF.

Na Tabela 9 podem-se notar quais são as dimensões que receberam as maiores médias pelos clientes da loja de varejo. Com a média aritmética de (6,89) a dimensão Segurança foi considerada a mais bem executada pela loja de varejo e em relação a proporcionar satisfação dos clientes, após essa dimensão, duas possuem a mesma média de (6,80), porém com o desvio padrão diferente: Confiabilidade e Responsividade.

Tabela 9 - Escala de hierarquia das dimensões do SERVPERF

	Dimensões	Média	Desvio Padrão
1º	Segurança	6,89	0,15
2º	Confiabilidade	6,8	0,06
2º	Responsividade	6,8	0,15
3º	Empatia	6,77	0,04
4º	Tangibilidade	6,47	0,28

Fonte: Elaborada pela autora

Com a média de (6,77) a dimensão Empatia é uma das dimensões que receberam a menor avaliação. Wong e Sohal (2006) ressaltam a importância do relacionamento entre o consumidor e os funcionários de varejo e seu impacto sobre a construção de um relacionamento de longo prazo, para isso os funcionários precisam ter grande empatia para com os clientes. Esse relacionamento pode fazer com que o cliente indique outros em potencial, desta forma a interface de relacionamento entre clientes e vendedores no ambiente de varejo é e continuará a ser um elemento fundamental na satisfação dos clientes em relação aos serviços da loja de varejo.

A dimensão Tangível recebeu a menor avaliação, com a média (6,47), esse item demonstra que a loja precisa melhorar neste aspecto de serviço. Ter equipamentos modernos e um *layout* agradável são aspectos que interferem na satisfação do consumidor. Estas evidências físicas de qualidade abrangem questões como a aparência da loja, os móveis e decoração interior, os equipamentos que possui membros do quadro de funcionários, entre outras (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

5 PROPOSTAS DE AÇÕES

Com base na escala de hierarquia das dimensões e na análise das curvas normais de distribuição, no qual foi elaborado a partir das respostas dos entrevistados, pode-se notar que as duas dimensões que mais possuem *gaps* nas atividades da loja Clecy Modas são a de Empatia e a Tangibilidade.

Empatia refere-se então ao carinho e atenção individualizada que a loja dá ao seu cliente já a dimensão Tangibilidade diz respeito aos aspectos tangíveis da loja de varejo, como equipamentos e materiais de trabalho. A seguir, apresentam-se algumas sugestões de melhoria quanto a estas dimensões. As propostas de ações apresentam os resultados esperados e quando possível o cronograma de ações e orçamento dessas ações.

5.1 ATENDIMENTO PERSONALIZADO

Como já relatado na entrevista com a gestora da loja de varejo, a empresa possui apenas duas colaboradoras que realizam as vendas dos produtos na loja. Não existe nenhum cargo responsável pelas atividades de Relações Humanas, Marketing e Financeiro. A filha da gestora que executa as atividades que são mais necessárias, como pagamento de contas, envio de documentos a contabilidade e o gerenciamento das páginas nas redes sociais, mas também faz o atendimento de vendas e de caixa.

Contratar mais uma pessoa na força de vendas é um ponto importante para a loja, pois assim a filha da gestora poderia se concentrar nas atividades administrativas da loja de varejo. E desta forma também, o atendimento será mais personalizado e organizado, enquanto as colaboradoras fazem as vendas o outro cargo administrativo pode auxiliar no atendimento do caixa, o que fará o processo de atendimento mais ágil.

Como a loja de varejo também trabalha com entregas, uma das vendedoras poderá ficar responsável por essa atividade e focar na qualidade desse serviço.

Quanto ao cronograma desta ação, a loja de varejo precisaria realizar um processo seletivo. Primeiramente divulgar a vaga nas redes sociais, em folders e na própria loja, após isso analisar os currículos e fazer entrevistas de seleção. O candidato selecionado deve possuir os valores da organização, experiência e capacitação na área de vendas. Quanto ao cronograma dessa ação, considerando que é apenas uma vaga de atendente de vendas, levaria em torno de três (4) semanas: uma (1) semana para a divulgação da vaga, duas semanas (2) para a análise de

currículo e entrevistas com os candidatos, e (1) semana para divulgar a escolha do candidato e legaliza-lo como um colaborador na empresa (questões legais e contábeis).

5.2 BANCO DE DADOS DOS CLIENTES

Hoje a empresa não possui um banco de dados de todos os clientes. Primeiramente, os cadastros eram feitos em um caderno onde era arquivado apenas o nome do cliente, endereço e telefone. Como há pouco mais de quatro meses, a loja de varejo instalou um sistema de informação, foi preciso repassar esse cadastro para o sistema e fazer a atualização dessas informações.

Desta forma, a loja está reestruturando um banco de dados dos clientes e também agora requisitando o campo de e-mail. É importante para a empresa ter esse banco de dados para que haja uma comunicação com esses clientes, via telefone, carta e e-mail e fortalecer um relacionamento mais próximo com os mesmos, o que também traria mais benefícios na comunicação empresa *versus* cliente. Ter sempre os dados de seus clientes devidamente armazenados é muito importante quando é preciso realizar alguma ação de marketing, por isso uma sugestão é que quando é realizado algum sorteio ou promoção pela loja Clecy Modas que a empresa requisite os dados de seus clientes e inclua nesse banco de dados. Manter um banco de dados da empresa não precisa de um cronograma formal, pois ela pode ser realizada no dia-a-dia e não possui nenhum custo financeiro.

5.3 EMAIL-MARKETING

Muitas empresas utilizam o email-marketing na comunicação com os clientes. Seria uma sugestão para a loja de varejo Clecy Modas, onde ela poderia repassar informações seguramente sobre os serviços fornecidos e promoções.

A empresa poderia utilizar para repassar informações como horários de atendimentos diferenciados, como o dia “D” (atendimento diferenciado que acontece aos sábados), descontos e promoções e coleções novas de roupas. Outra possibilidade de utilizar esse *mailing* de contato seria enviar mensagens em datas comemorativas como aniversário do cliente, natal, dia das mães, etc. Por isso é importante a loja de varejo ter um banco de dados de seus clientes e formar esse *mailing* de contato, facilitaria muito a comunicação com seus clientes. Para fazer um e-mail marketing é necessário contratar uma empresa de marketing digital que realizaria o

conteúdo do e-mail e o seu *layout*. Essa ação pode ser realizada mensalmente e teria como custo financeiro a contratação de uma empresa de marketing digital.

5.4 AMBIENTE FÍSICO

O autor Sanzi (2006) destaca a importância estratégica do ambiente de loja e seu impacto sobre a experiência do consumidor de serviços. Desta forma, o ambiente físico deve estar voltado para o público-alvo da loja de varejo.

Para Sanzi (2006), os indicadores de fatores visuais de design se dividem em três diferentes dimensões, sendo estas: (1) *Layout* – que engloba conceitos de organização do ambiente, dimensão dos corredores, circulação sem obstáculos, exposição das mercadorias e limpeza do ambiente; (2) Iluminação – que aborda a adequação da iluminação do ambiente ao varejo; (3) Sinalização – que trata da facilidade de localização dos produtos nos varejos de auto-serviço.

Assim, a loja de varejo deve atender esses três fatores visuais de design para contemplar a estes requisitos dos clientes quanto a sua satisfação dos aspectos tangíveis. A loja de varejo pode atuar no seu ambiente físico para que a exposição de mercadorias seja melhor, a iluminação seja adequada conforme seu ambiente. Geralmente investimentos no ambiente físico são altos, mas é possível fazer um plano de investimento e se adequar.

5.5 EQUIPAMENTOS MODERNOS

O item equipamentos modernos foi o que recebeu a menor média dos respondentes (6,23), por isso deve se dar uma atenção em especial. Hoje, a loja de varejo possui móveis expositores de roupas, computadores e provadores, que não são planejados para aquele espaço físico. Seria interessante para a empresa verificar quais equipamentos podem ser substituídos por novos e também já ajudaria a melhorar o *layout* da loja Clecy Modas, citado no item acima.

5.6 ADEQUAÇÃO DOS MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO

Referente a este item, no questionário estava descrito a seguinte pergunta “Na Clecy Modas os cartazes, faixas, painéis e folhetos utilizados na comunicação são bonitos e possuem apelo visual?”. Os respondentes avaliaram com uma média de 6,35, desta forma recomenda-se

que haja uma adequação dos materiais de divulgação. O material ser padronizado, ser bonito e ter um apelo visual são itens importantes para receber a atenção do cliente.

Também foi identificado que a loja de varejo não possui uma identidade visual. Seria interessante a empresa desenvolvê-la para conseguir padronizar todos os seus materiais de comunicação e divulgação. Para realizar o trabalho de criação de identidade visual a loja de varejo precisaria contratar um designer ou uma agência publicitária.

5.7 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

Avaliando o estudo aplicado em si pode-se concluir que foram atingidos todos os objetivos específicos, contemplado o problema de pesquisa e assim o objetivo geral da pesquisa que era analisar a satisfação intrínseca dos clientes da loja de varejo Clecy Modas.

A pesquisa mostrou que os clientes da loja de varejo Clecy Modas estão satisfeitos com os serviços oferecidos, porém conforme identificado nas dimensões Tangibilidade e Empatia, alguns itens podem ser melhorados para que atinja a satisfação plena de seus clientes.

É muito importante que a empresa continue realizando a Pesquisa de Satisfação, pois é uma excelente métrica de como os serviços podem ser melhorados cada vez mais. No caso da Clecy Modas a métrica de avaliação da satisfação foi o SERVPERF que foi aplicado por meio de questionários a 154 clientes, e onde o resultado da utilização foi bastante satisfatório.

Como resultado da implementação das ações espera-se que a empresa consiga melhorar seus serviços, impulsionar suas vendas e obter uma melhor avaliação na próxima aplicação da Pesquisa de Satisfação, onde a própria empresa poderá aplicá-la. Outro ponto de sugestão para a empresa é estruturar sua área de marketing para que haja a elaboração de estratégias de marketing e assim ações referentes à estratégia nos serviços oferecidos. Assim a elaboração de um Plano de Marketing seria adequado após esse estudo dos principais pontos valorizados para a satisfação dos clientes da Clecy Modas.

É possível que este estudo sirva de alicerce a outros estudos acadêmicos que valorizem a importância de manter seus clientes satisfeitos no âmbito da gestão de serviços.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. Atlas: São Paulo 2ed., 2004.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R.. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, Vol.58, No.3, pp. 53-66, 1994.
- BABAKUS, E.; BOLLER G. W. An empirical assessment of the SERVQUAL scale. **J Bus Res** 1992;24:253-68.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BENDAPUDI, Neeli; BERRY, Leonard L. Customer's Motivations for Maintaining Relationships with service Providers. **Journal of Retailing**, Vol. 73(1), p.15-37, 1997.
- BLOEMER, J., RUYTER, K. Integrating service quality and satisfaction: pain in the neck or marketing opportunity. **Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 8, p. 22, 1995.
- BOUSTANY, Samir Mahfuz. **Serviços ao cliente como estratégia de relacionamento: um estudo sobre a satisfação e a lealdade do consumidor em uma rede supermercadista**. Diss. Universidade Federal de Santa Maria, 2006.
- BOLLEN, Kenneth A.. **Structural Equations with Latent Variables**. New York: John Wiley and Sons, 1989.
- BOLTON, Ruth N.; DREW, James H.. A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. **Journal of Marketing**, 55 Janeiro, 1 - 9, 1991.
- BRADY, Michael K.; CRONIN, J. Joseph; BRAND, Richard R. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 17-31. 2002.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro geral de empregados e desempregados: Evolução de Empregos do CAGED - EEC**. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetorEco>>. Acesso em: 21 de setembro de 2016.
- CARMAN, J. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 3, p. 33-55, 1990.
- CHURCHILL, Gilbert A.. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research** 16 (February): 64-73, 1979.

_____, Gilbert, A.. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: The Dryden Press, 1999.

CRONIN, J. Joseph Jr.; STEVEN A. Taylor. Measuring service quality: a reexamination and extension. **The Journal of Marketing** (1992): 55-68.

GRONROOS, Christian. **Service Management and Marketing**. Lexington Books, Lexington, Mass., 1990.

DA ROCHA, Rudimar Antunes; SILVA, Andrea Aparecida. A Métrica Servqual na Avaliação da Satisfação dos Usuários da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação** 21.45 (2016): 35-53.

DE NEGRI, João Alberto Organizador. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. (2006).

EVARD, Y. A Satisfação dos Consumidores: Situação das Pesquisas. **Mimeo PPGA/UFRGS**, 1995.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. **Journal of Marketing Research**, 25 de Maio, 186-192, 1988.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L.. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo, Atlas, 1994.

GIESE, Joan L.; COTE, Joseph A.. Defining consumer satisfaction. **Academy of marketing science review** 2000 (2000): 1.

GONZÁLEZ, Renata Ribeiro. **A ambientação da loja de varejo de confecções para o mercado de terceira idade de Porto Alegre**. 2007.

GRIFFIN, A.; HAUSER J. R.. The Voice of the Customer. **Marketing Science**, 1993, pp. 1 - 27.

HAIR, Jr., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa anual de serviços**. Rio Janeiro, v. 12, p. 1-159, 2010. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Comercio/2010/pac2010.pdf>. Acesso em: 21 de setembro de 2016.

QUINN, James Brian; BARUCH, Jordan J.; PAQUETTE, Penny Cushman. **Scientific American**, vol.257, n.2, Dezembro 1987.

KANO, N., SERAKU, N.; TAKAHASHI, F.; TSUJI, S. Attractive Quality and Must-be Quality. **The Journal of the Japanese Society for Quality Control**, Abril 1984: p. 39 -48.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas 2003.

LOPES, Humberto Elias Garcia; PEREIRA, CC de P.; VIEIRA, Ana Flávia Santos. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **Revista de Administração Mackenzie** 10.1 (2009): 161-18.

LOPES, Luis Felipe Dias. **Estatística e Qualidade & Produtividade**. Disponível em: <<http://felipelopes.com/CalculoAmostra.php>>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LUCAS, James. **The Critical Shopping Experience**. Los Angeles: Marketing Management, 1999.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 4, p. 56-67, 2001.

MITTAL., V.; KAMAKURA, A. Satisfaction, repurchase intent, repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 131-142, feb. 2001.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, **Journal of Marketing Research**, 17 Novembro, 460 - 9, 1980.

_____, R. L. **Satisfaction: a behavioral approach**. Boston : McGraw-Hill, 1997.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML,V., BERRY, L. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, 49 (Fall), 41 - 50, 1985.

_____, A.,_____,V.,_____, L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 111-124, 1994.

_____, A.,_____,V.,_____, L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing** 67.4 (1991): 420.

_____, A.,_____,V.,_____, L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing** , 64 (Spring), 12 - 40, 1988.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAIANI, Edmour. Loja Viva: **Revolução no Pequeno Varejo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; CAUCHICK, Paulo Augusto Miguel; ABACKERLI, Alvaro José. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção** 12.2 (2005): 279-293.

SANZI, G. **A influência dos Fatores Visuais de design na Percepção de Valor de Compra no Varejo de Autosserviço**. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS. Porto Alegre, 2006.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas, SEBRAE. Publicado em Maio/2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/Sondagem%20Conjuntural%20dos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%206%20-%20Maio%202016.pdf>. Acesso em 21 de setembro de 2016.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; COSTA, Benny Kramer. Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo SERVPERF. **Revista hospitalidade** 6.2 (2009): 115-139.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SINHA, Piyush Kumar; BANERJEE, Arindam. Store Choice Behaviour in an Evolving Market. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 32, n. 10, 2004.

SPRENG, R. A., MACKOY, R. D., DRODGE, C. Confounds on the measurement of predictive expectations. **Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 11, p. 1, 1998.

STEVENS, Robert E.; WRENN, Bruce; LOUDON, David L.; WARREN, William E.; **Planejamento de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

TEAS, R. K. Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 132- 139, Jan. 1994.

TSE, G. K., WILTON, P. C. Models of consumer satisfaction formation: an extension. **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 2, p. 204-212, Maio, 1988.

WONG, Amy; SOHAL, Amrik S. Understanding the quality of relationships in consumer services - A study in a retail environment. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23, n. 3, p. 244 – 264, 2006.

ZEITHMAL, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Services Marketing**. McGraw-Hill, New York, 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro Semiestruturado para entrevista com a gestora da loja Clecy Modas

- 1) Como surgiu a empresa Clecy Modas?
- 2) Qual é o negócio da empresa? E quais são os serviços oferecidos pela empresa?
- 3) Como é a estrutura organizacional atual da empresa? Quantos colaboradores trabalham na loja Clecy Modas?
- 4) Como é o mercado de varejo na região?
- 5) Como a loja Clecy Modas atua para melhorar seus serviços?
- 6) Existe alguma pesquisa de satisfação na empresa?
- 7) Como funciona a gestão de marketing na empresa?

APÊNDICE B – Questionário SERVPERF

Perfil dos respondentes

Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

Qual a sua idade?

Menos de 18 anos

De 19 a 25 anos

De 26 a 30 anos

De 30 a 40 anos

40 anos ou mais

Qual categoria melhor descreve sua renda mensal?

Até R\$800,00

Mais de R\$800,00 até R\$1.500,00

Mais de R\$1.500,00 até R\$3.000,00

Mais de R\$3.000,00 até 6.000,00

Mais de R\$6.000,00

Há quanto tempo você é cliente na loja Clecy Modas

Menos de 1 ano

Mais de 1 ano até 2 anos

Mais de 2 anos até 4 anos

Mais de 4 anos até 6 anos

Mais de 6 anos até 10 anos

Mais de 10 anos

Instruções: as afirmações a seguir são condizentes com os serviços oferecidos pela loja Clecy modas. Para cada afirmação, por favor, escolha em que intensidade você acredita que a característica descrita corresponde à situação da loja Clecy Modas. Marque “1” se você está totalmente em desacordo com a característica apresentada pela loja Clecy modas, e marque “7” se você estiver totalmente de acordo. Você pode ainda, circular outro número do meio da escala de acordo com a intensidade do seu sentimento em relação à característica em questão.

Tangibilidade	Discordo totalmente				Concordo totalmente			
A loja Clecy Modas possui equipamentos de última geração e visual moderno?	1	2	3	4	5	6	7	
As instalações físicas da Clecy Modas são visualmente atraentes?	1	2	3	4	5	6	7	
Os funcionários da Clecy Modas são bem apresentáveis e cuidam da sua aparência?	1	2	3	4	5	6	7	
Na Clecy Modas os cartazes, faixas, painéis e folhetos utilizados na comunicação são bonitos e possuem apelo visual?	1	2	3	4	5	6	7	

Confiabilidade	Discordo totalmente				Concordo totalmente			
Quando a loja Clecy Modas promete fazer algo em um determinado prazo, ela realmente o faz?	1	2	3	4	5	6	7	
Quando você tem algum problema, a loja Clecy Modas demonstra um interesse sincero em resolvê-lo?	1	2	3	4	5	6	7	
A loja Clecy Modas executa o serviço de forma correta já na primeira vez?	1	2	3	4	5	6	7	
A loja Clecy Modas presta os serviços oferecidos nos prazos prometidos?	1	2	3	4	5	6	7	
A loja Clecy Modas insiste em realizar seus serviços livres de erros?	1	2	3	4	5	6	7	

Responsividade	Discordo totalmente				Concordo totalmente			
Os funcionários da loja Clecy Modas oferecem a você informações precisas a respeito dos produtos e serviços executados?	1	2	3	4	5	6	7	
Os funcionários da loja Clecy Modas atendem a você prontamente a respeito de suas dúvidas e consultas?	1	2	3	4	5	6	7	
Os funcionários da loja Clecy Modas estão sempre dispostos a ajudá-lo?	1	2	3	4	5	6	7	
Os funcionários da Clecy Modas nunca estão ocupados demais para responder a suas solicitações?	1	2	3	4	5	6	7	

Segurança	Discordo totalmente				Concordo totalmente			
O comportamento dos funcionários da loja Clecy Modas inspira confiança em você?	1	2	3	4	5	6	7	
Você se sente seguro em suas transações com a loja Clecy Modas?	1	2	3	4	5	6	7	
Os funcionários da loja Clecy Modas são verdadeiramente gentis e corteses com você?	1	2	3	4	5	6	7	
Os funcionários da loja Clecy Modas têm conhecimento necessário para esclarecer às suas dúvidas?	1	2	3	4	5	6	7	

Empatia	Discordo totalmente				Concordo totalmente			
A Clecy Modas oferece atenção individual aos seus clientes?	1	2	3	4	5	6	7	
A loja Clecy Modas possui horário de funcionamento conveniente a todos os seus clientes?	1	2	3	4	5	6	7	
A Clecy Modas possui funcionários que dão a você atenção personalizada?	1	2	3	4	5	6	7	
A loja Clecy Modas tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes?	1	2	3	4	5	6	7	
Os funcionários da loja Clecy Modas compreendem as suas necessidades específicas?	1	2	3	4	5	6	7	

APÊNDICE C - Caso de ensino
Universidade Federal de Santa Catarina- Centro Socioeconômico
Caso de ensino: Satisfação do cliente na gestão de serviços em uma loja de varejo de pequeno porte

Resumo do caso

Este caso de ensino tem como objetivo mostrar como a mensuração da satisfação do cliente pode resultar em melhoramentos do serviço para fidelização dos clientes, neste caso em uma empresa de pequeno porte de varejo de confecção. A empresa estudada, situada em uma cidade pequena tem vários clientes ativos e está crescendo a cada ano, em contrapartida sua gestão precisa acompanhar esse crescimento. Não existe nenhum cargo formal responsável pela área de marketing e tão pouco para mensurar se os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela loja. O dilema apresenta-se em como a empresa vai orientar suas ações de marketing de acordo com a satisfação de seus clientes. O caso permite reflexões sobre a gestão de serviços em uma empresa de varejo de confecção de pequeno porte, gestão de marketing e mensuração da satisfação de consumidores. Já o público que fará melhor uso deste caso de ensino seriam estudantes de administração, assim como os gestores de pequenas e médias empresas.

Contextualização do problema

A empresa Clecy Modas é uma loja de varejo de confecções que presta serviços na cidade de Herval D'Oeste. A loja possui tanto produtos femininos quanto masculinos.

A empresa existe há 20 anos e foi aberta primeiramente na casa da dona Marilene, que na época era professora de português do ensino fundamental e não tinha experiência alguma na área de vendas. Ali a loja se manteve por cinco anos. Inicialmente dona Marilene vendia utensílios para casa, e fazia vendas ativas, indo nas casas dos clientes, amigos e familiares. Seus fornecedores também vendiam roupa e a empresária se interessou e começou a vender apenas algumas peças. No início o grande diferencial da loja era o horário de funcionamento, pois a loja estendia seu horário de funcionamento além do horário comercial que é até 18:00, e prestava serviços até 22:00, horário no qual os clientes não estavam trabalhando.

Com o passar dos anos dona Marilene foi conhecendo e elencando seus principais fornecedores. Com muito custo a empresa conseguiu adquirir um estoque de segurança e com

o aumento de clientes e consequentemente das vendas foi necessário mudar de ambiente físico para a expansão da loja de varejo.

Hoje, a loja Clecy Modas possui três colaboradoras, a gestora (dona Marilene) e mais duas funcionárias. Marilene atua em um papel mais estratégico de manter as clientes fidelizadas, por já conhecer todas “pelo nome”, a filha da gestora, que é uma das colaboradoras, possui um papel mais administrativo referente ao financeiro e marketing da empresa e a outra colaboradora tem como principal função o atendimento aos clientes.

A loja Clecy Modas obteve um crescimento significativo nos últimos anos, sendo que hoje mantém em torno de 250 clientes ativos. O fato de a cidade ser pequena facilita manter um atendimento mais personalizado com os clientes.

Atualmente, a empresa realiza suas ações de marketing de acordo com o *feeling* do gestor, não é realizada nenhuma pesquisa de satisfação para se ter conhecimento em relação ao comportamento das percepções dos clientes. Da mesma forma, a empresa não mensura a qualidade de seus serviços, e se estes estão gerando satisfação.

Sem essas informações a tomada de decisão em relação à diferenciação de seus serviços se torna abstrata, dificultando a retenção de clientes e causando uma variabilidade na demanda. Ficou clara que não existe uma estrutura em relação à pesquisa de satisfação do consumidor e qualidade dos seus serviços, fazendo com que não tenha superação das expectativas do consumidor, diminuindo na fidelização do cliente. Neste caso o consumidor fica muito suscetível a não voltar mais na loja e procurar a concorrência.

Problematização

Marilene reconhece que mudanças precisam ser feitas em relação a estruturação da área de marketing e controlar a satisfação dos clientes para que ações possam ser tomadas referentes aos resultados encontrados. A necessidade de medir como está a gestão dos serviços da empresa é bastante alta e se esses estão com a qualidade prezada pela empresa para que haja a fidelização dos clientes. A empresa quer se manter em vantagem competitiva no mercado, estando em segurança em instabilidades econômicas e frente aos seus concorrentes. Tendo em vista as dificuldades levantadas por Marilene, se você estivesse no lugar dela o que você faria para mensurar a satisfação dos clientes?

Notas de ensino

Objetivos do ensino

Espera-se que a partir da análise e discussão do tema do caso, os estudantes entendam melhor as dificuldades dos gestores de pequenas empresas da área de varejo de confecção, que muitas vezes não possuem experiência em gestão, enfrentam ao tratar de oferecer serviços que mantenham seus clientes satisfeitos e traçar ações para melhorar os mesmos.

Arcabouço teórico

O caso foi realizado para ser aplicado na área de administração, em disciplinas relacionadas com administração de marketing em pequenas empresas. O presente estudo de caso pode ser analisado sobre diversas perspectivas conceituais. A seguir são apresentadas algumas sugestões de alguns conceitos e referências que poderiam ser trabalhados em sala para o estudo deste caso e aprofundamento do tema.

A empresa estudada presta serviços no setor de varejo, por isso é importante definir o conceito de serviço, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2010 p.26), “muitas definições de serviços são encontradas, mas todas consideram a intangibilidade e o consumo simultâneo, em diferentes graus, como características de serviços”.

Para os autores Zeithaml e Bitner (1996, p.5) “Serviços são atos, processos e o desempenho de ações”.

O autor Oliver (1993), apresenta seu conceito de satisfação como podendo ser entendida como uma avaliação da surpresa inerente à aquisição de um produto e/ou à experiência de consumo da mesma forma que o autor Evrad (1995, p.29) ressalta que a satisfação é “um estado psicológico, posterior à compra e relativo”. Os autores Bendapudi e Berry (1997) afirmam que a Satisfação Geral com as experiências anteriores no uso dos serviços é intuitivamente a variável chave na decisão do cliente de manter o relacionamento. Em situações onde se verificaram grandes níveis de satisfação dos clientes com as experiências anteriores, estes desenvolveram elevados níveis de confiança no fornecedor dos serviços.

As forças competitivas e a natureza mais exigente dos consumidores combinaram para posicionar o atendimento ao consumidor próximo da lista de prioridades da maioria dos profissionais de marketing, apontando para a importância de manter seus clientes satisfeitos (STEVENSON, 2001).

O instrumento SERVQUAL e o SERVPERF são dois instrumentos muito utilizados na literatura e na aplicação da mensuração da satisfação do cliente na gestão de serviços, ambos são baseados no paradigma de desconformidade.

Em vista dessas dificuldades relatadas, Parasuraman et al. (1985) propuseram, pela primeira vez, uma medição da qualidade do serviço chamada escala SERVQUAL, onde foi baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), onde ele afirma que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho .

Diante disso, a escala SERVQUAL serve para mensurar a percepção da qualidade do serviço dos consumidores da organização, ele fornece um instrumento de comparação entre percepção e expectativas estruturado em cinco dimensões e que pode ser adaptado pelo pesquisador de acordo com as especificidades e características da organização.

Estas cinco dimensões da qualidade podem ser classificadas segundo Parasuraman et al. (1985, p.47):

- Tangibilidade: a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço;
- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade;
- Responsividade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão;
- Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Em contra ponto, os autores Cronin e Taylor (1992) propuseram a escala SERVPERF como uma alternativa a escala SERVQUAL no qual considera expectativa e desempenho. A escala SERVPERF apenas considera o item desempenho (*service performance*). Assim, esta escala considera os 22 itens listados na tabela 2 (apenas sobre o desempenho) que representam as dimensões da qualidade em serviço anteriormente fundamentados por Parasuraman et al. (1988).

Aplicação

Foi elaborada uma sugestão de roteiro para discussão a fim de auxiliar o (a) professor (a) na aplicação do caso de ensino em sala de aula. Este roteiro aborda as conceituações já apresentadas aqui. Indica-se que a leitura deste estudo de caso seja preliminar à aula para que o tempo em sala seja aproveitado para o debate de fato. Caso isso não ocorra para a maioria dos alunos indica-se que sejam disponibilizados cerca de 15 minutos para a leitura in loco.

Etapa 1- Iniciação (de 10 a 15 minutos). A discussão pode ser iniciada com uma síntese breve do caso, que pode tanto ser feita pelo próprio professor quanto por algum aluno que se disponibilizar. Esta etapa é fundamental para que as dúvidas sobre a empresa, sua estrutura e a problemática que está enfrentando sejam sanadas para um debate com mais propriedade.

Etapa 2 - Proposição de alternativas (15 a 20 minutos). Após o detalhamento da situação-problema, alguns alunos podem ser requisitados para responder a seguinte pergunta, no final do caso de ensino: "se você estivesse no lugar dele o que você faria para mensurar a satisfação dos clientes da empresa em relação à gestão de serviços?". O ideal seria a participação de grande parte dos alunos nesta etapa, pois diferentes soluções e pontos de vista enriquecem ainda mais o aprendizado. Pequenas rodas de discussão também podem ser feitas para que entrem em consenso na solução e apresentem ao grande grupo.

Etapa 3 - Apresentação do desfecho do caso (15 minutos). O objetivo desta etapa é fazer uma comparação das soluções discutidas em sala e a solução aqui proposta, apresentando o desfecho real apresentado pela autora. Pode-se discutir sobre pontos que poderiam ser acrescentados à solução real.

Etapa 4 - discussão teórica (30 minutos). Na última etapa de discussão, sugere-se que o professor apresente os conceitos teóricos aqui abordados para complementar a discussões em sala. Um fechamento relacionando o estudo de caso visto com os conceitos.

Questões para discussão

Com base no caso e nas notas de ensino, o professor pode apresentar e discutir com os alunos as seguintes questões:

- 1) Quais as consequências de uma empresa não ter sua área de marketing estruturada?
- 2) Quais são os benefícios da mensuração da satisfação do cliente?
- 3) Você conhece ferramentas ou métricas de mensuração da satisfação do cliente? Quais?
- 4) Quais os benefícios que as ferramentas ou métricas de satisfação do cliente trazem para a pequena empresa?

5) Quais ações estratégicas você traçaria para a loja Clecy Modas?

Análise da possível alternativa de solução

A mensuração e análise da percepção dos clientes acerca da qualidade dos serviços prestados pela loja Clecy Modas apresentada nesta pesquisa foram realizadas por meio da aplicação de questionários elaborados com base na Métrica de avaliação da qualidade de serviços SERVPERF.

Este método se baseia em cinco dimensões de análise da métrica, são estes aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Após isso, considerou 22 itens pertinentes para a avaliação dos serviços prestados pela loja. Em cada questão o respondente teve uma escala de sete pontos para sinalizar sua opinião sobre a satisfação dos serviços prestados pela loja, que variam entre “discordo fortemente”, equivalente à pontuação 1 e “concordo fortemente”, que refere-se à pontuação 7, sendo que para as respostas intermediárias, que variam entre 2 à 6, de acordo com a métrica não existem termos ou expressões que as identifiquem.

Na dimensão Tangibilidade foram mensuradas as percepções dos clientes sobre os aspectos tangíveis do serviço prestado pela loja Clecy Modas. De acordo com os autores Parasuraman et al. (1985), refere-se a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço.

Tabela 1 - Itens da dimensão Tangibilidade

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Equipamentos novos e modernos	6,23	7	7	1,08
Instalações físicas visualmente atraentes	6,40	7	7	1,03
Boa aparência e vestes dos funcionários	6,88	7	7	0,46
Os cartazes, faixas, painéis e folhetos da comunicação são atraentes e visuais	6,35	7	7	0,96

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o autor Parasuraman (1985, p.87) a “confiabilidade é a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão”. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade.

Visando a mensuração da confiabilidade que os clientes da loja Clecy Modas tem em relação a empresa foram elaborados cinco itens que dizem respeito a esta dimensão, como pode ser observado na Tabela 2:

Tabela 2 - Itens da dimensão Confiabilidade

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Quando promete algum prazo, o cumpre	6,83	7	7	0,48
Resolução dos problemas dos clientes	6,82	7	7	0,53
Executa os serviços corretos desde a primeira vez	6,86	7	7	0,40
Cumpre todos os prazos	6,79	7	7	0,45
Realiza seus serviços livre de erros	6,69	7	7	0,77

Fonte: Elaborado pela autora

A dimensão responsividade de acordo com o autor Parasuraman (1985), refere-se à disposição dos colaboradores da Clecy Modas para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço, atendendo as demandas com prontidão, atenção, gentileza e presteza.

Tabela 3 - Itens da dimensão Responsividade

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Oferece informações precisas a respeito dos produtos e serviços executados	6,86	7	7	0,42
Os funcionários atendem prontamente a respeito de suas dúvidas e consultas	6,86	7	7	0,44
Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar	6,89	7	7	0,41
Os funcionários nunca estão ocupados demais para responder as solicitações	6,58	7	7	1,06

Fonte: Elaborado pela autora

O aspecto segurança foi abordado na quarta dimensão do questionário de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela loja Clecy Modas. De acordo com o autor Parasuraman et al. (1985), segurança refere-se ao conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão.

Tabela 4 - Itens da dimensão Segurança

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
O comportamento dos funcionários inspira confiança	6,90	7	7	0,36
Esta seguro em suas transações com a loja Clecy Modas	6,90	7	7	0,32
Os funcionários são verdadeiramente gentis e corteses	6,88	7	7	0,36
Os funcionários têm conhecimento necessário para esclarecer as dúvidas	6,87	7	7	0,39

Fonte: Elaborado pela autora

Esta dimensão refere-se à atenção e o carinho individualizado proporcionado aos clientes. Ou seja, se a empresa está atendendo seu cliente de forma personalizada e se ele está se sentindo importante em frente à empresa.

Desta forma esta dimensão está representada por cinco itens demonstrados na Tabela 5:

Tabela 5 - Itens da dimensão Empatia

Item	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
A Clecy Modas oferece atenção individual aos seus clientes	6,73	7	7	0,81
A loja Clecy Modas possui horário de funcionamento conveniente a todos os seus clientes?	6,73	7	7	0,69
A Clecy Modas possui funcionários que dão a você atenção personalizada?	6,80	7	7	0,49

(continua)

(continuação)

A loja Clecy Modas tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes?	6,79	7	7	0,52
Os funcionários da loja Clecy Modas compreendem as suas necessidades específicas?	6,79	7	7	0,53

Fonte: Elaborado pela autora

Para consolidar a análise dos aspectos críticos que impulsionam a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados pela loja Clecy modas, optou-se por evidenciar a partir da Tabela 9, os itens que tiveram as maiores e menores médias atribuídas pelos clientes em cada uma das cinco dimensões da Métrica SERVPERF.

Na Tabela 6 podem-se notar quais são as dimensões que receberam as maiores médias pelos clientes da loja de varejo. Com a média aritmética de (6,89) a dimensão Segurança foi considerada a mais bem executada pela loja de varejo e em relação a proporcionar satisfação dos clientes, após essa dimensão, duas possuem a mesma média de (6,80), porém com o desvio padrão diferente: Confiabilidade e Responsividade.

Tabela 6 - Escala de hierarquia das dimensões do SERVPERF

	Dimensões	Média	Desvio Padrão
1º	Segurança	6,89	0,15
2º	Confiabilidade	6,8	0,06
2º	Responsividade	6,8	0,15
3º	Empatia	6,77	0,04
4º	Tangibilidade	6,47	0,28

Fonte: Elaborada pela autora

Com a média de (6,77) a dimensão Empatia é uma das dimensões que receberam a menor avaliação. Wong e Sohal (2006) ressaltam a importância do relacionamento entre o consumidor e os funcionários de varejo e seu impacto sobre a construção de um relacionamento de longo prazo, para isso os funcionários precisam ter grande empatia para com os clientes. Esse relacionamento pode fazer com que o cliente indique outros em potencial, desta forma a interface de relacionamento entre clientes e vendedores no ambiente de varejo é e continuará a ser um elemento fundamental na satisfação dos clientes em relação aos serviços da loja de varejo.

A dimensão Tangível recebeu a menor avaliação, com a média (6,47), esse item demonstra que a loja precisa melhorar neste aspecto de serviço. Ter equipamentos modernos e um *layout* agradável são aspectos que interferem na satisfação do consumidor. Estas evidências físicas de qualidade abrangem questões como a aparência da loja, os móveis e decoração interior, os equipamentos que possui membros do quadro de funcionários, entre outras (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Identificação dos problemas e propostas de ações

Após a análise dos resultados da Métrica SERVPERF (média, moda, mediana e desvio padrão), para todas as dimensões de serviço, elabore propostas de ações que irão suprir algumas necessidades da empresa Clecy Modas. Leve em consideração as dimensões menos avaliadas pelos clientes da loja Clecy Modas e o que a empresa pode fazer para que não haja mais *gaps* nos serviços.

Fonte de dados para elaboração do caso

Este caso foi elaborado com base em um Trabalho de Conclusão de Curso – para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi executada no primeiro semestre de 2017, a partir de entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários e coleta de dados secundários. O nome do proprietário da empresa utilizado no caso é fictício.

REFERÊNCIAS

BENDAPUDI, Neeli; BERRY, Leonard L. Customer's Motivations for Maintaining Relationships with service Providers. **Journal of Retailing**, Vol. 73(1), p.15-37, 1997.

CRONIN, J. Joseph Jr.; STEVEN A. Taylor. Measuring service quality: a reexamination and extension. **The Journal of Marketing** (1992): 55-68.

EVARD, Y. A Satisfação dos Consumidores: Situação das Pesquisas. **Mimeo PPGA/UFRGS**, 1995.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, 49 (Fall), 41 - 50, 1985.

_____, A., _____, V., _____, L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, 64 (Spring), 12 - 40, 1988.

STEVENS, Robert E.; WRENN, Bruce; LOUDON, David L.; WARREN, William E.; **Planejamento de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

WONG, Amy; SOHAL, Amrik S. Understanding the quality of relationships in consumer services - A study in a retail environment. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23, n. 3, p. 244 - 264, 2006.

ZEITHMAL, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Services Marketing**. McGraw-Hill, New York, 1996.